



ESCUELA SUPERIOR POLITÉCNICA DE CHIMBORAZO

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

UNIDAD DE EDUCACIÓN A DISTANCIA

LICENCIATURA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TÉSIS DE GRADO

Previa a la obtención del Título de:

LICENCIADA EN CONTABILIDAD Y AUDITORÍA

CONTADOR PÚBLICO AUTORIZADO

TEMA:

**MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PROGRAMA DE
DESARROLLO DE ÁREA (PDA) TIQUIZAMBI – TIXÁN, CON EL FIN DE
FORTALECER LA EFICIENCIA OPERATIVA.**

Paulina Isabel Soto Noriega

Riobamba-Ecuador

2013

CERTIFICACIÓN DEL TRIBUNAL

Certificamos que la tesis titulada “Modelo de Gestión Financiera para el Programa de Desarrollo de Área (PDA) Tiquizambi – Tixán, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa ha sido revisada en su totalidad, quedando autorizada su presentación.

Ing. Luis Alberto Esparza Córdova
DIRECTOR DE TESIS

Ing. Raúl Vicente Andrade Merino
MIEMBRO DEL TRIBUNAL

CERTIFICACIÓN DE AUTORÍA

Las ideas, opiniones, comentarios y resultados expuestos en el presente trabajo de investigación y que aparecen como propias son en su totalidad de absoluta responsabilidad de la autora.

Paulina Isabel Soto Noriega

AGRADECIMIENTO

“Mi más sincera gratitud a la Escuela Superior Politécnica de Chimborazo, a la Facultad de Administración de Empresas y a la unidad de educación a distancia licenciatura en contabilidad y auditoría (CPA) por abrirme sus puertas y encaminarme por el sendero del aprendizaje y la superación profesional. Así mismo, mil gracias a todos los docentes de la institución que me han brindado sus conocimientos, apoyo y amistad sin dejar de lado la exigencia para hacer posible la exitosa culminación de mi carrera”.

Paulina Isabel Soto Noriega

DEDICATORIA

Hay personas maravillosas que en todo momento están junto a nosotros, es por ello que debo dedicar este logro a quienes en todo momento llenaron de amor, fe, esperanza y apoyo:

A Dios por habernos brindado la oportunidad de vivir y llenar de bendiciones todas las etapas de mi vida.

A mi padre Julio por ser el pilar fundamental de mi vida quien con sacrificio, entrega y amor me brindó su apoyo incondicional. A mi madre Piedad Por ser mi ejemplo de lucha y perseverancia para alcanzar mis ideales.

A mis hijos Danilo y Mateo que son la fuerza que me levanta cada día para poder culminar mis metas profesionales.

Tania Julio Angélica y Patricio mis hermanos que con su constante apoyo me impulsaron para concluir este importante anhelo.

A Milton, por acompañarme durante todo este arduo camino y compartir conmigo alegrías y fracasos.

Paulina Isabel Soto Noriega

ÍNDICE DE CONTENIDO

Certificación del tribunal	II
Certificación de autoría	III
Agradecimiento	IV
Dedicatoria	V
Índice de gráficos	X
Índice de tablas	XI
Introducción	1
Capítulo I	2
1. Problematicación	2
1.1 Tema	2
1.2 Formulación del problema	2
1.3 Delimitación del problema	2
1.4 Justificación del problema	3
1.5 Objetivos	4
1.5.1 Objetivo general	4
Capítulo II	5
2. Marco Conceptual	5
2.1 Antecedentes	5
2.1.1. Reseña histórica	5
2.1.2 Base legal	6
2.1.3 Objetivo	6
2.1.4 Características del PDA	7
2.1.5 Perfil del programa	7
2.1.6 Proyectos en el cual se enfoca el PDA Tiquizambi – Tixán	8
2.1.7 Misión	9
2.1.8 Visión	10
2.1.9 Principios y valores	10
2.1.10 Convenios	10

Capítulo III	11
3. gestión financiera para organizaciones no lucrativas (ONL-ONG)	11
3.1 Definición de la gestión financiera	11
3.2 Importancia de la gestión económico-financiera	13
3.3 Principios de la gestión económico financiera en las ONL-ONG.	15
3.4 Utilidades de la gestión económico-financiera en las ONL	17
3.5 Los procesos fundamentales de la gestión económico-financiera.	18
3.5.1 El proceso de administración y control interno económico.	20
3.5.2 El Proceso Contable.	24
3.5.3 El proceso de planificación y control financiero.	29
3.5.4 El Análisis, Seguimiento Y Evaluación De Resultados	36
3.6 Factores claves del éxito en la gestión económico- financiera en las ONG.	38
3.7 Eficiencia operativa y presupuestaria	40
Capítulo IV	41
4. Análisis e interpretación de datos	41
4.1 Presupuesto asignado para el programa Tiquizambi-Tixán	41
4.2 Distribución de presupuesto por proyecto	42
4.3 Análisis E Interpretación Del Presupuesto Mensual Por Proyecto	46
4.3.1 Proyecto de Salud	46
4.3.2 Proyecto de Educación	47
4.3.3 Proyecto de desarrollo económico	48
4.3.4 Proyecto de patrocinio	
4.4 Análisis E Interpretación De La Ejecución Mensual Por Proyecto	50
4.4.1 Proyecto de Salud	50
4.4.2 Proyecto de educación	51
4.4.3 Proyecto de Desarrollo Económico	52
4.4.4 Proyecto de Patrocinio	53
4.5 VARIACIÓN MENSUAL DEL PRESUPUESTO POR PROYECTO	54
4.5.1 Proyecto salud	54
4.5.2 Proyecto educación	55

4.5.3 Proyecto de Desarrollo Económico	56
4.5.4 Proyecto de Patrocinio	57
4.6 Presupuesto, Variación Y Ejecución Según La Asignación De Costos En Cada Proyecto	58
4.7 Análisis E Interpretación De La Variación Anual Del Programa Por Proyecto	62
4.8 Análisis E Interpretación Del Programa Tiquizambi – Tixán	63
Capítulo V	64
5.1 Análisis Foda	64
5.1.1 Análisis Interno	64
5.1.2 Análisis Externo	64
5.1.3 Matriz De Correlación Fortalezas Y Oportunidades	66
5.1.4 Matriz De Correlación Debilidades Y Amenazas	67
5.1.5 Perfil Estratégico Interno	
5.1.6 Perfil Estratégico Externo	69
5.1.7 Matriz De Medios Internos	70
5.1.8 Matriz De Medios Externos	71
5.1.9 Estrategias Para Mejorar Las Debilidades Encontradas	73
5.2. Matriz De Control De Presupuesto Ejecutado Para Mejorar La Gestión Financiera Del PDA Tiquizambi-Tixan.	75
Capítulo VI	79
6. Conclusiones Y Recomendaciones	79
6.1. Conclusiones	79
6.2 Recomendaciones	80
6.3 Resumen	81
6.4 Summary	82
6.5 Bibliografía	83

ÍNDICE DE GRAFICOS

No.	Título	Pag.
1	Definición de la Gestión Económico-Financiera en las ONLONG en términos de mejora continúa.	13
2	Pasos para una adecuada gestión económico-financiera	14
3	Principio de las tres Es	17
4	El proceso de administración y control interno: primeros pasos para el control económico-administrativo	24
5	El proceso contable dentro de la gestión económico-financiera	28
6	Fases del proceso de planificación en las ONL-ONG	30
7	El Proceso y control presupuestario	32
8	Presupuesto mensual Proyecto de Salud (DPC)-E189435	46
9	Presupuesto mensual Proyecto de Educación (DPC)-E189437	47
10	Presupuesto mensual Proyecto D. Económico (DPC) E189436	48
11	Presupuesto mensual Proyecto Patrocinio (DPC) E189434	49
12	Ejecución mensuales Proyecto Salud (DPC) E189435	50
13	Ejecución mensual Proyecto Educación (DPC) E189437	51
14	Ejecución mensual Proyecto Desarrollo Económico (DPC) E189436	52
15	Ejecución Mensual Proyecto de Patrocinio (DPC) E189434	53
16	Variación mensual del presupuesto Proyecto de Salud (DPC) E189435	54
17	Variación mensual del presupuesto Proyecto de Educación (DPC) E189437	55

18	Variación mensual del presupuesto Proyecto D. Económico (DPC) E189436	56
19	Variación mensual del presupuesto Proyecto de Patrocinio (DPC) E189434	57
20	Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Salud E189435	58
21	Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Educación	59
22	Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Desarrollo Económico	60
23	Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Patrocinio	61
24	Variación de la ejecución del presupuesto del PDA Tiquizambi – Tixán por proyecto	62
25	Variación Total de la ejecución del presupuesto del PDA Tiquizambi – Tixán	63

ÍNDICE DE TABLAS

No.	Título	Pag.
1	Herramientas de gestión económico-financiera y principales necesidades que cubren	20
2	Ejemplo de presupuesto de inversiones previstas	35
3	Ejemplo de presupuesto anual de ingresos y gastos	36
4	Ejemplo de presupuesto mensual de tesorería	37
5	El control presupuestario y seguimiento de desviaciones	38
6	Proyecto de prevención y promoción en salud materno-infantil	45
7	Niños y Niñas creciendo en espacios adecuados (6 a 12 años)	46
8	Construyendo mi futuro. (Proyecto de 13 a 18 años de edad)	47
9	Patrocinio	48
10	Matriz FODA	69
11	Matriz de correlación fortalezas y oportunidades	70
12	Matriz de correlación debilidades y amenazas	71
13	Perfil estratégico interno	72
14	Perfil estratégico externo	73
15	Matriz de medios internos	75
16	Matriz de medios externos	77
17	Matriz de Actividades para mejorar la Gestión Financiera del PDA	81

INTRODUCCIÓN

La disminución de los recursos de cooperación internacional, la necesidad de interpretar programas sociales de calidad y el aumento de las existencias de los donantes, viene generando conciencia en los equipos estratégicos y directivos de las Organizaciones No Lucrativas (ONL-ONG) sobre la importancia de la utilización de herramientas de gestión orientadas a la sostenibilidad financiera y a la consecución de resultados y/ o impactos en sus acciones sociales. La sostenibilidad de las Organizaciones No Lucrativas (ONG) está directamente relacionada con el impacto que generan las transformaciones de las condiciones de vida de los/ las titulares de derechos que participan en los programas que implementan dichas organizaciones. Además, de la transparencia de su gestión social al interior y al exterior de las instituciones. Para ello, estas organizaciones han venido en los últimos años incorporando, de acuerdo a su marco jurídico y contexto, herramientas organizacionales creadas y desarrolladas en el sector empresarial.

Uno de los agentes más importantes para el desarrollo de los países del Tercer Mundo es la cooperación internacional, y dentro de ella juega un rol muy importante la presencia de Organizaciones no lucrativas (ONL-ONG) que en las últimas décadas han adquirido especial relevancia, dada la contribución de estas en favor del desarrollo social de algunos países, uno de ellos es el Ecuador, y dentro de este se encuentra Visión Mundial una Fundación sin fines de lucro que ha venido trabajando hace años en beneficio de niños niñas y adolescentes y jóvenes de los sectores rurales en estado de vulnerabilidad.

Lo que se pretende con este estudio es que dentro del PDA Tiquizambi Tixán se tomen las decisiones económicas-financieras más acertadas para seguir contribuyendo al bienestar de la niñez y la adolescencia de estas parroquias.

CAPÍTULO I

1. PROBLEMATIZACIÓN

1.1 Tema

Modelo de Gestión Financiera para el Programa de Desarrollo de Área (PDA) Tiquizambi – Tixán, con el fin de fortalecer la eficiencia operativa.

1.2 Formulación del problema

El Programa de Desarrollo de Área (PDA) Tiquizambi – Tixán no cuenta con un modelo de gestión financiera esto se debe a la falta de conocimiento financiero y presupuestario de los directivos, retraso en la adquisición de materiales para el programa, como consecuencia de esto no se analiza los datos más relevantes ni se informan los puntos fuertes y débiles del programa; además no se cuenta con una propuesta de mejoramiento y no se toman las decisiones más acertadas para seguir contribuyendo al bienestar de la niñez y la adolescencia de estas parroquias.

El problema de la presente propuesta de investigación se basa en la siguiente pregunta:

¿Fortalece la eficiencia operativa el diseño de un modelo de gestión financiera para el Programa de desarrollo de área (PDA) Tiquizambi- Tixán?

1.3 Delimitación del problema

Modelo de gestión Financiera aplicado al Programa de Desarrollo de Área Tiquizambi – Tixán, ubicado en la parroquia Tixán, cantón Alausí, provincia de Chimborazo, períodos fiscales 2010 – 2011.

1.4 JUSTIFICACIÓN DEL PROBLEMA

Las Organizaciones No Lucrativas (ONL) tienen una mayor presencia en la sociedad y una mayor actividad, lo que supone que el volumen global de su actividad económica y de los recursos que gestionan es también cada vez mayor.

El modelo de gestión financiera aplicado al PDA Tiquizambi – Tixán desempeña un importante rol dentro del manejo financiero y presupuestario ya que en la actualidad la sociedad solicita mayor información financiera, rendición de cuentas y la aplicación de criterios de transparencia en la gestión de sus recursos, lo que obliga a las ONL a trabajar por fortalecer su legitimidad y credibilidad.

En los últimos años las organizaciones no lucrativas, han sufrido importantes cambios. Entre los más importantes podríamos destacar la asunción por parte de las ONL de roles cada vez más relevantes y diversos y el reconocimiento social del tercer sector como uno de los agentes con mayor influencia para generar cambios sociales.

Los beneficiarios de este modelo será el personal administrativo del PDA Tiquizambi-Tixán ya que les permitirá una mejor toma de decisiones en las actividades financieras y operativas y como beneficiarios indirectos los niños y adolescentes del programa.

Este proyecto es factible debido a que considera el tiempo y los recursos existentes a fin de poder ejecutarlo, las actividades están programadas conforme al tiempo previsto, y existe el apoyo del Coordinador del Programa de Desarrollo de Área.

El modelo de gestión financiera contribuirá al cumplimiento de los objetivos establecidos, afrontará con facilidad problemas desde el punto de vista de la gestión económica financiera (incertidumbre, inestabilidad, riesgo de dependencia de un único financiador, tensiones de tesorería, etcétera), que es necesario gestionar adecuadamente.

1.5 OBJETIVOS

1.5.1 Objetivo general

1. Diseñar un modelo de Gestión Financiera para el PDA Tiquizambi – Tixán que faciliten la toma de decisiones financieras.

1.5.2 Objetivos específicos

1. Realizar un diagnóstico situacional acerca de la Gestión Financiera y presupuestaria en el PDA Tiquizambi – Tixán.
2. Elaborar el respectivo análisis financiero con ayuda de los reportes facilitados, para estudiar la estructura financiera actual e identificar oportunidades de mejora.
3. Proponer la elaboración de un modelo de gestión financiera y presupuestaria para el PDA Tiquizambi – Tixán.

CAPÍTULO II

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 ANTECEDENTES

2.1.1. Reseña histórica

World Visión (Visión Mundial) es una confraternidad internacional cristiana que busca el bienestar humano por medio del desarrollo sostenible, la ayuda en emergencias, el aumento de la concienciación pública y defensa de la justicia. El enfoque de la organización está en la atención de niños, niñas y adolescentes y jóvenes que viven en situaciones de riesgo y extrema pobreza en el mundo, sin distinción de religión, grupo étnico o género.

En 1950 el periodista y misionero Bob Pierce fundó Visión Mundial para ayudar a los niños y niñas que quedaron huérfanos durante la guerra de Corea. En 1953 estableció el programa de patrocinio en el que invitó a sus compatriotas a financiar el cuidado de la niñez.

En 1978 Visión Mundial se establece como una confraternidad, desde entonces su visión se ha expandido y está presente en 97 países que trabajan por el bienestar de la niñez y por la transformación de sus vidas y sus familias.

En la actualidad, Visión Mundial es una de las organizaciones de desarrollo y asistencia más grandes del mundo y lidera el movimiento mundial a favor de la niñez, impactando positivamente la vida de casi 100 millones de personas en los cinco continentes.

En el país está presente desde 1978. Nuestra intervención se logra a través del Desarrollo Transformador (DT), caracterizado por trabajar con la niñez, las familias y las comunidades en un proceso de transformación hacia la plenitud de vida con dignidad, justicia, paz y esperanza.

Apoyamos a 51.384 niños, niñas, adolescentes y jóvenes de zonas rurales y urbanas marginales del país. Trabaja con más de 500 comunidades indígenas, campesinas y afro descendientes, beneficiando a alrededor de 150. 000 personas, a través de los Programas de Desarrollo de Área (PDA), que constituyen la estrategia de intervención social de Visión Mundial Ecuador.

Acompañamos a veinte y cinco PDA que trabajan por el desarrollo y bienestar en la vida de los niños y niñas, sus familias y comunidades en nueve provincias: Manabí, Esmeraldas, Carchi, Imbabura, Pichincha, Cotopaxi, Tungurahua, Chimborazo y Bolívar.

Visión Mundial en su declaración de identidad manifiesta ser “una organización de desarrollo y defensoría que trabaja para crear un cambio duradero en la vida de niñas, niños, adolescentes, jóvenes, sus familias y comunidades que viven actualmente en condiciones de pobreza”.**(VISION)**

2.1.2 Base legal

El marco legal que rige las actividades del PDA Tiquizambi – Tixán está integrado por:

- La Constitución
- Ley del Régimen Tributario Interno.
- Código de Trabajo Ecuador.
- Código Penal Ecuador.
- Código Civil Ecuador.
- Código de la Niñez y la Adolescencia.

2.1.3 Objetivo

Mejorar la calidad de vida de los niños, niñas y sus familias de la zona de influencia del PDA Tiquizambi-Tixán, mediante la protección de sus derechos y ambientes saludables y seguros.

2.1.4 Características del PDA

- Centrado en los empobrecidos(as) con especial atención a la niñez.
- Fortalece la organización y participación comunitaria.
- Promueve el ejercicio de la democracia representativa y participativa.
- Fortalece el rol de las familias rurales.
- Tiene capacidad de convocatoria a nivel micro regional
- Promueve relaciones de cooperación con Organización Gubernamentales, Organizaciones No Lucrativas, y otras..

2.1.5 Perfil del programa

Tabla N°1.-Programa Tiquizambi-Tixán

Nombre del programa	Tiquizambi-Tixán
Número del programa	03826
Lista de los proyectos que contribuyen al programa (oferta institucional y proyectos especiales).	<ul style="list-style-type: none">➤ Prevención y Promoción en Salud Materno Infantil (0 a 5 años).➤ Niños y Niñas creciendo en espacios adecuados (6 a 12 años).➤ Construyendo mi futuro (13 a 18 años).➤ Patrocinio/Administración.
Ubicación del programa	Localización geográfica: País Ecuador, Provincia de Chimborazo, Cantón Alausi, Parroquia Tixán y Achupallas, Latitud sur: 2°10´/2°10´ Longitud :W79° 0´/W78°45´
Total personal del PDA	9 Técnicos
Vida del programa	Fecha de inicio del programa: Abril del 2008 Fase Primera : Implementación Fecha de finalización: Septiembre 2013
Presupuesto	\$ 1.577.019.00(5 años)
Fuente de financiamiento	VM Hong Kong
Responsable de elaboración del informe	Coordinador del PDA Rodrigo Badillo E-mail rodrigo _ badillo@pda.org.ec 593-032 346 057

Fuente: Reporte Anual AF11– PDA Tiquizambi

2.1.6 Proyectos en el cual se enfoca el PDA Tiquizambi – Tixán

El Programa de Desarrollo de Área Tiquizambi –Tixán se encarga de ejecutar actividades a favor de los niños, niñas y adolescentes, a través de acciones coordinadas con las comunidades a las que pertenecen.

Se encuentra ubicado en la Provincia de Chimborazo a 65 km de la ciudad de Riobamba, en la parroquia de Tixán el área de influencia es de 22 comunidades de las cuales 18 pertenecen a la Parroquia de Tixán y 4 de la parroquia de Achupallas, está constituido por los siguientes proyectos:

1. Proyecto de Salud
2. Proyecto de Educación
3. Proyecto de Desarrollo Económico
4. Proyecto de Patrocinio

Proyecto de salud.- El desarrollo del proyecto de “Promoción y Prevención en Salud materno- Infantil” busca contribuir, fortalecer, fomentar y mejorar a un conjunto de actividades destinadas a promover la adquisición de unos buenos hábitos como: salud de los niños y niñas menores de 5 años, con una adecuada nutrición, estimulación temprana, seguridad alimentaria, mejorar las prácticas y cuidado e higiene de los niños y niñas, mediante la atención primaria de salud, involucrando a la madre y al padre, con estrategias participativas.

Proyecto de educación.- La implementación del proyecto “Niños, niñas creciendo en espacios adecuados” se enfoca en niños y niñas de 6 a 12 años donde los esfuerzos, se encaminan al fortalecimiento de la calidad de la educación, asegurando que los adolescentes tengan acceso a los conocimientos, capacidades humanas, destrezas y actitudes necesarias para la vida adulta, con promoción del buen trato, respeto de los derechos de la niñez y el fomento de espacios de participación, fortaleciendo también la relación comunicacional entre padres, madres, maestras y maestros.

Cabe recalcar que uno de los aspectos claves de la filosofía de la calidad, está en el convencimiento, de que las personas tenemos un impulso hacia el mejoramiento continuo.

Todo esto nos puede parecer muy bueno en teoría. Pero en la práctica cotidiana del mejoramiento, nos exige actitudes, que en la práctica tradicional de nuestras escuelas no están siempre presentes.

Proyecto de desarrollo económico.-El proyecto “Construyendo mi futuro” propone insertar a los adolescentes y jóvenes de 13 a 18 años, en procesos de educación alternativa como es el bachillerato virtual, espacios de participación con enfoque en valores, derechos y capacitación en emprendimientos productivos, con enfoque de cadena de valor, donde los jóvenes puedan transformarse en microempresarios convirtiéndose en entes claves en los territorios, mediante la generación de capacidades locales gerenciales y comerciales y mejoren sus ingresos económicos y la calidad de vida.

Proyecto de patrocinio.-El proyecto de “Patrocinio” busca la transformación mutua entre patrocinadores y patrocinados, con el empoderamiento de la comunidad para entender las causas de la pobreza y buscando soluciones de forma participativa, poder mejorar su bienestar y lograr satisfacer sus necesidades materiales (comida y cobijo), psicológicas (seguridad y afecto), sociales (trabajo, derechos y responsabilidades) y ecológicas (uso racional de recursos), etc. Este proyecto es el encargado de monitorear a los niños y niñas patrocinadas, con el fin de determinar que las contribuciones que se hacen para ellos estén produciendo cambios en su entorno familiar y social.

2.1.7 Misión

Mejorar el bienestar de los niños y las niñas, facilitando su organización y participación comunitaria, desarrollando sus capacidades y potencialidades, garantizando un proceso operativo, administrativo y de rendición de cuentas transparente.

2.1.8 Visión

Crear oportunidades de desarrollo transformador para niños y niñas registrados y no registrados, sus familias y comunidades para promover su bienestar integral e integrado.

2.1.10 Principios y valores

El Programa de Desarrollo de Área Tiquizambi –Tixánpredica y practica una serie de valores que debido a la naturaleza de la institución son esenciales para el cumplimiento de las actividades tanto a nivel interno como externo y así alcanzar su completa realización, los mismos que a continuación se mencionan:

- Somos cristianos: Nos esforzamos por imitar a Jesucristo en su identificación con los pobres y los oprimidos y en su interés especial por la niñez.
- Estamos comprometidos con los pobres: Servimos a los pueblos más necesitados y promovemos la transformación de sus condiciones de vida.
- Valoramos a las personas: Consideramos que todas las personas son creadas y amadas por Dios.
- Somos mayordomos: Somos transparentes en nuestro trato con donantes, comunidades, gobiernos y público en general.
- Somos socios: Mantenemos una posición colaboradora y una actitud abierta hacia otras organizaciones humanitarias.
- Somos sensibles: Ante carencias sociales y económicas complejas, con raíces profundas que exigen un desarrollo sostenible y a largo plazo.

2.1.10 Convenios

EL Programa de Desarrollo de Área (PDA) es la estrategia de trabajo de Visión Mundial y se constituye en un conjunto de procesos, procedimientos, sistemas y políticas. El PDA se establece mediante un convenio de cooperación entre Visión Mundial Ecuador y un grupo de comunidades u organizaciones socias, para que ejecute actividades de educación, salud y desarrollo económico en el sector de influencia, tendientes a mejorar la calidad de vida de los miembros.

CAPÍTULO III

3. GESTIÓN FINANCIERA PARA ORGANIZACIONES NO LUCRATIVAS (ONL-ONG)

3.1 Definición de la gestión financiera

Un conjunto de procesos, coordinados e interdependientes, encaminados a planificar, organizar, controlar y evaluar los recursos económico-financieros disponibles en la organización, a garantizar de la mejor manera posible la consecución de unos objetivos sociales fijados previamente y coherentes con su misión.

A continuación se detallan los aspectos que aparecen en esta definición:

Un conjunto de procesos, es decir, una serie de pasos y acciones sucesivas e interrelacionadas dirigidas a alcanzar eficientemente unos objetivos o resultados sociales finales, encaminados a:

- Planificar
- Organizar
- Controlar y Evaluar
- Mejorar

Planificar: La Planificación es un proceso clave dentro de la gestión económico-financiera que permite anticiparse, en lo posible, a lo que se cree que va a ocurrir.

Las ONL necesitan definir sus objetivos, establecer las acciones para lograrlos, identificar las personas responsables de su ejecución y elaborar un plan de financiación que recoja el estudio de inversiones necesarias, el análisis de costes, la previsión de ingresos, las necesidades de tesorería, así como la estrategia financiera más adecuada para la captación de los fondos necesarios para llevar a cabo las acciones programadas.

Organizar: Los documentos de carácter económico de la entidad han de estar correctamente organizados y archivados para asegurar la administración y control interno de los mismos, su registro contable, la elaboración de informes financieros, etcétera.

Controlar y evaluar: El control, seguimiento y evaluación de los resultados son pasos imprescindibles para una correcta gestión económico-financiera ya que permiten: la corrección de desviaciones mediante acciones reparadoras; el análisis de la eficiencia y eficacia en la gestión de los recursos económicos; el análisis de la solvencia, liquidez y sostenibilidad económica de la organización; etcétera.

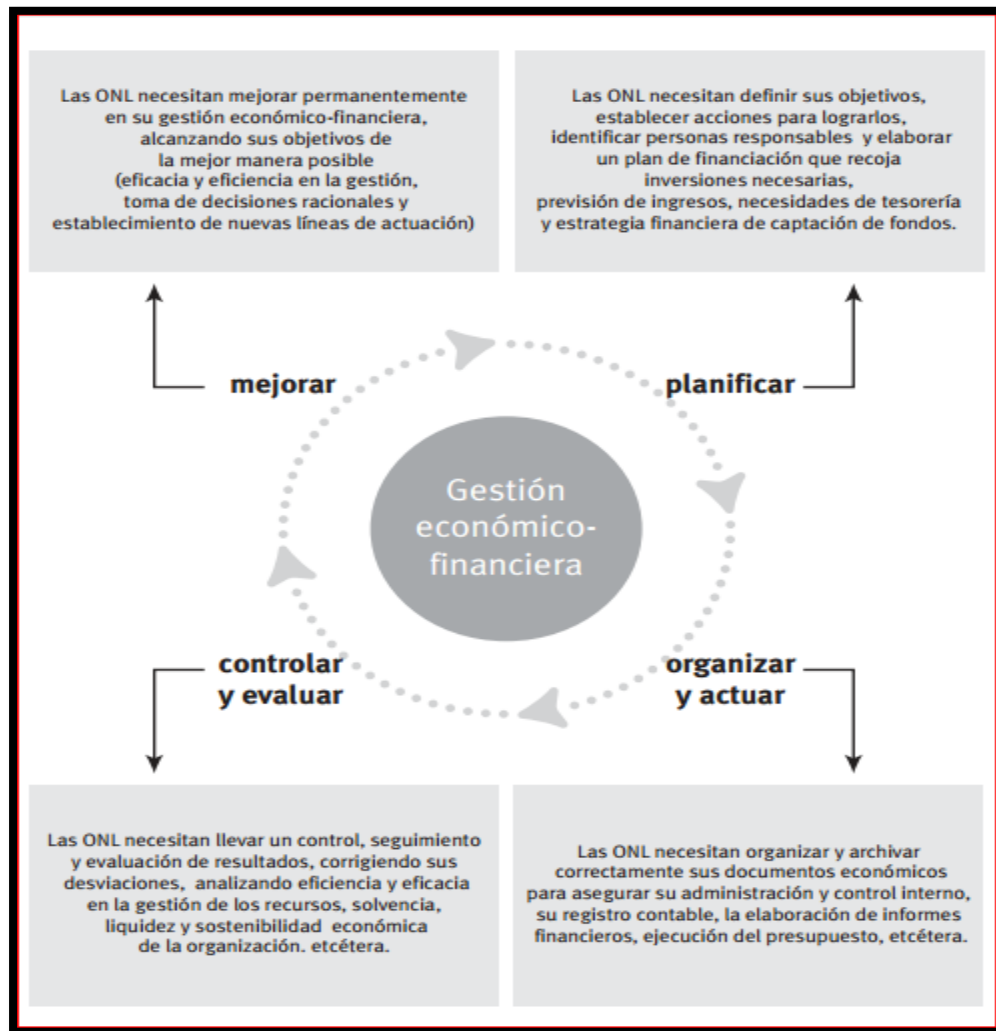
Con el fin último de garantizar la consecución de unos objetivos sociales fijados de antemano y coherentes con la misión de la organización. Muchas ONL consideran que no necesitan una gestión eficiente de sus recursos económicos, debido a que su objetivo es social y no la búsqueda de un beneficio económico. Esto es un error, ya que las ONL deben actuar de forma eficiente y eficaz para poder obtener los mayores beneficios sociales con los recursos obtenidos.

En este sentido, mientras que las organizaciones con ánimo de lucro persiguen maximizar sus beneficios económicos, las ONL persiguen maximizar el cumplimiento de sus objetivos o fines sociales con los recursos económicos de los que disponen de la mejor manera posible, es decir, de forma eficaz y eficiente.

Estos procesos permiten hacer un seguimiento durante todas las fases de la ejecución del proyecto, a fin de determinar si se cumplen o no los indicadores propuestos.

Estos proceso lo pueden llevar a cabo mediante la planificación, la organización, el control, el seguimiento y la evaluación las personas responsables de la gestión económico-financiera, podrán analizar y valorar si los recursos de la organización son los que necesita, si comprometen su misión y si están siendo gestionados de la mejor forma posible, adoptando una dinámica de mejora continua.**(VISION)**

Gráfico 1.-Definición de la Gestión Económico-Financiera en las ONL-ONG en términos de mejora continua.



FUENTE: Real Decreto 1998

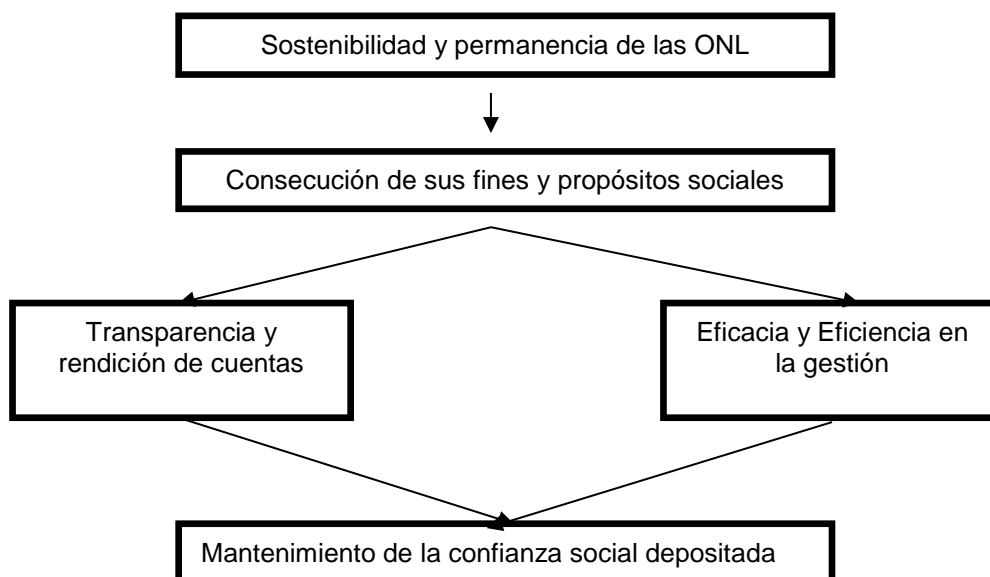
3.2 Importancia de la gestión económico-financiera

La gestión económico-financiera es una herramienta más al servicio de la gestión integral de la organización y, como tal, debe ayudar a que los propósitos y fines de la organización se sigan alcanzando en el futuro. El principal motivo para llevar una adecuada gestión económico-financiera es cumplir con el fin social de la ONL, garantizando la consecución de sus objetivos sociales.

Además de cumplir con su fin social, las ONL deben adoptar el compromiso de rendir cuentas de la gestión de los fondos obtenidos a quienes depositan su confianza esfuerzo, tiempo y/o dinero en la organización y a todo su entorno en general, mostrando su información económico-financiera y sus procesos de gestión y control, de forma abierta y clara.

La transparencia en el uso de los fondo, la eficacia y eficiencia en la gestión de los recursos económico-financieros son dos de los principales factores que contribuyen al mantenimiento de la confianza depositada en la organización por sus diferentes grupos de interés, garantizando así la supervivencia y sostenibilidad económica de la organización, como condición necesaria para el cumplimiento de sus fines y propósitos sociales.(BIZKAIA, 2008)

Gráfico 2.-Pasos para una adecuada gestión económico-financiera



FUENTE: Real Decreto, 1998

Por otro lado, las organizaciones del tercer sector necesitan llevar una adecuada gestión económico-financiera para hacer frente a algunos aspectos que caracterizan a gran parte de las organizaciones del sector, tales como:

- La dependencia económica de financiación ajena, principalmente pública;
- El alto nivel de incertidumbre en relación a su nivel de ingresos y derivado de esto, la difícil estabilidad económica de sus proyectos y por tanto, de la propia organización;
- La asunción de continuas tensiones en su tesorería;
- La poca capacidad de adaptación ante imprevistos de carácter económico

3.3 Principios de la gestión económico financiera en las ONL-ONG.

Partiendo de la reflexión realizada en torno a la importancia de una adecuada gestión económica-financiera, subrayamos tres principios que deben orientar el quehacer diario, la toma de decisiones y las tareas desarrolladas en la gestión global de la organización y, especialmente, en su gestión económico-financiera.

Principios:

1. Principio de transparencia.
2. Principio de sostenibilidad económica.
3. Principio de las tres Es: economía, eficacia y eficiencia

Principio de transparencia

La confianza y credibilidad social depositada en las ONL-ONG depende en gran medida del nivel de transparencia en la gestión de la organización.

La aplicación de criterios de transparencia ha de ser un criterio fundamental en la gestión y, muy especialmente, en la gestión de los recursos económicos y deberá estar presente en la forma de hacer y actuar de cada una de las acciones y procesos de la organización.

Constituye además un instrumento de autorregulación porque permite a la organización y a su entorno comprobar en qué medida las decisiones y comportamientos que ésta adopta son coherentes con su misión.

Principio de sostenibilidad

Un propósito básico de las ONL-ONG es su continuidad mientras perdure el fin social para el que fueron creadas y su contribución a la sostenibilidad del sistema en el que operan.

Para poder tener un impacto continuado en el tiempo, la sostenibilidad debe afectar a todos los procesos y actuaciones de las organizaciones. Las organizaciones deben disponer de un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como en la social y medioambiental.

Más concretamente, las ONL serán sostenibles en la medida en que puedan asegurar, entre otras cosas:

- Un modelo de gestión económico-financiera que incluya un buen sistema de control interno, económico y contable, así como la realización de análisis de viabilidad económico-financiera de las actividades, planes de financiación y una estrategia de diversificación de sus fuentes de financiación.
- Un órgano de gobierno que apueste por un modelo de gestión sostenible y una estructura organizacional capaz de sustentarlo.
- Actividades, proyectos y/o programas sostenibles a nivel social, económico y medioambiental y habilidades para la correcta comunicación y promoción social de los mismos

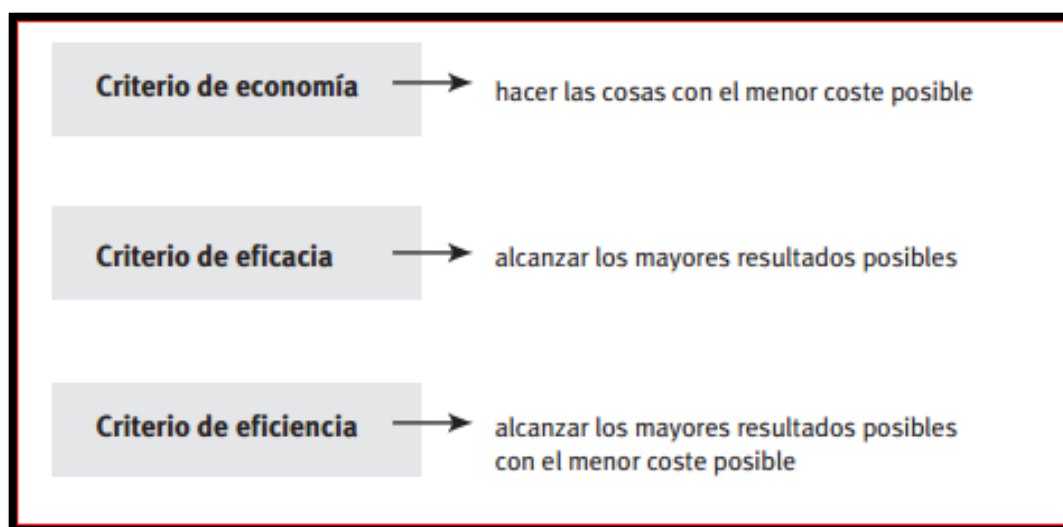
Principio de las tres Es (economía, eficacia y eficiencia)

Las ONL-ONG deben gestionar sus recursos económicos siguiendo criterios de economía, eficacia y eficiencia:(LUGO, 2012)

- **Criterio de economía:** El atributo de economía se refiere a las condiciones en las que se adquieren los recursos: en un tiempo adecuado, con el costo más bajo posible, en la cantidad adecuada y con una calidad adecuada pre-establecida.

- **Criterio de eficacia:** La eficacia en la gestión de la organización tiene que ver con el grado de cumplimiento de los objetivos establecidos, sin tener en cuenta los medios necesarios para su alcance. Las ONL serán más eficaces en su gestión en la medida en que alcancen el mayor número de los objetivos planteados.
- **Criterio de eficiencia:** Se considera que la gestión de los recursos ha sido eficiente si con los recursos disponibles hemos obtenido los mayores resultados posibles o si con los recursos mínimos se ha mantenido la calidad y cantidad de las actividades. Se tienen por tanto en cuenta tanto los medios como los resultados.

Gráfico 3.-Principio de las tres Es.



FUENTE: Arguedas, 2001

3.4 Utilidades de la gestión económico-financiera en las ONL

Buscando un enfoque práctico y cercano a la realidad de las ONL, a continuación, se detallan diferentes herramientas de gestión económico-financiera y su utilidad, señalando las principales necesidades que pretenden cubrir en una ONL-ONG:

Tabla 2.-Herramientas de gestión económico-financiera y principales necesidades que cubren.

Herramientas de planificación y control financiero	Principales necesidades que cubren
<ul style="list-style-type: none"> - Plan económico-financiero a medio y largo plazo. - Presupuesto anual. - Estudios de viabilidad económica de los proyectos. - Estudio de necesidades de tesorería. - Estudio de estrategia de búsqueda y captación de fondos. 	<ul style="list-style-type: none"> - Reducir el nivel de incertidumbre y prever posibles ingresos y gastos. - Poder anticiparse a posibles tensiones de tesorería. - Analizar la viabilidad económica de los proyectos.
Herramientas de organización y control interno económico y contable	Principales necesidades que cubren
<ul style="list-style-type: none"> - Registro contable de todos los movimientos económicos de un período de tiempo concreto. - Orden y archivo de los movimientos económicos. - Elaboración de las cuentas anuales: el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias, el estado de cambios en el patrimonio neto, el estado de flujos de efectivo y la memoria. - Elaboración de los informes presupuestarios: presupuesto de gastos, presupuesto de ingresos y distribución del presupuesto por programas. - Estimación y distribución de costes por actividad, proyecto o programa. 	<ul style="list-style-type: none"> - Conocer y comparar la situación pasada, presente y futura del estado económico financiero de la organización. - Presentar los estados contables finales e informes presupuestarios. - Estimar el coste por servicio o actividad.
Herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados	Herramientas de análisis, seguimiento y evaluación de resultados
<ul style="list-style-type: none"> - Liquidación del presupuesto. - Seguimiento de desviaciones presupuestarias. - Análisis económico-financiero. - Evaluación de la actividad y de los logros alcanzados. 	<ul style="list-style-type: none"> - Obtener explicaciones e interpretaciones de los resultados económicos y sociales obtenidos. - Evaluar los resultados económicos y sociales. - Realizar la justificación económica de la aplicación de los fondos obtenidos. - Conocer el nivel de endeudamiento de la organización. - Valorar y analizar la solvencia y capacidad de pago de sus deudas. - Realizar un control presupuestario y analizar los desajustes producidos.

FUENTE: Asís, 2008

3.5 Los procesos fundamentales de la gestión económico-financiera.

Definida la gestión económico-financiera como un conjunto de procesos interdependientes encaminados a alcanzar, de la mejor manera posible, la

consecución de unos objetivos sociales, se define como procesos fundamentales de la gestión económico-financiera, los siguientes:

- El proceso de administración y control interno económico.
- El proceso contable.
- El proceso de planificación y control financiero.
- El análisis, seguimiento y evaluación, como proceso continuo.

Los tres primeros procesos conforman un continuo en la medida en que la adecuada realización de las operaciones propias de un proceso requiere, aunque no exige, la realización de operaciones propias de otro. Así, una adecuada información sobre la actividad económica de la organización (proceso de administración y control interno económico) permitirá analizar su situación económico-financiera (proceso contable) y establecer objetivos respecto a la misma, realizando con posterioridad el seguimiento de los mismos (proceso de planificación y control financiero).

Por otro lado, si bien es cierto que no todas las ONL-ONG llevan a cabo, de forma integral, cada uno de estos procesos, la mayoría realizan alguna de las acciones y pasos que forman parte de cada uno de ellos.

Así, a modo de ejemplo, la mayoría de las ONL son conscientes y asumen la importancia de garantizar una adecuada administración y control interno de sus recursos económicos, ante la necesidad de justificar la gestión económica de sus proyectos, servicios o programas, controlar sus cobros y pagos, etcétera.

Sin embargo, no en todos los casos se aplican principios y normas de contabilidad generalmente aceptadas para el registro de sus movimientos económicos, o se desarrollan dinámicas de previsión y planificación económico-financiera, o se realizan estimaciones pormenorizadas de los costes imputados a cada uno de sus proyectos, servicios o programas, o se evalúan los resultados económicos y sociales alcanzados, etcétera.

Finalmente, en cada uno de los procesos, al igual que en la gestión económico-financiera en su globalidad, ha de adoptarse una actitud de mejora continua. Esto implica realizar una asignación eficaz y eficiente de los recursos, tomar decisiones racionales, pertinentes y coherentes con la misión y mejorar e innovar los procesos de gestión económico-financiera, junto con los demás procesos con los que esta interactúa dentro la entidad. Así, el análisis, seguimiento y evaluación constituye un proceso continuo y transversal los restantes procesos.(BIZKAIA, 2008)

3.5.1 El proceso de administración y control interno económico.

El proceso administrativo está directamente relacionado con otros procesos de gestión de la organización (fiscal, laboral, contable). Aun así, en esta guía nos vamos a centrar únicamente en las tareas administrativas directamente relacionadas con la gestión económica y contable, es decir, en el proceso económico-administrativo y en su vinculación con el control interno dentro de la organización.

El proceso de administración y control interno de carácter económico es fundamental para la buena marcha de la organización y para una adecuada gestión de los recursos económicos, ya que permite:

- Gestionar altas y bajas de personas afiliadas a la organización y/o usuarias de los servicios: gestión de personas asociadas.
- Gestionar los cobros y pagos (entradas y salidas de dinero efectivo): gestión de tesorería.
- Ordenar y archivar la información económica existente en la entidad, a fin de garantizar la fiabilidad de la información económica mostrada: mostrar la imagen fiel del patrimonio y de la situación financiera de la entidad.
- Proteger los activos existentes (material de oficina, mobiliario, dinero en caja, etcétera) y evitar robos o fraudes.

En el caso de las fundaciones, la obligatoriedad de mostrar la imagen fiel de la entidad y de gestionar adecuadamente los fines fundacionales, se recoge en los artículos 26 y 27 de la Ley 12/1994, de 17 de junio, de Fundaciones del País Vasco, según los cuales el órgano de gobierno debe presentar al Protectorado dentro del primer semestre del año los documentos contables que justifiquen una adecuada gestión fundacional y que reflejen fielmente la situación patrimonial, económica y financiera de la fundación. Estos documentos además deben ser depositados en el Registro de Fundaciones.

Pero, ¿qué acciones o pasos hay que dar para garantizar un adecuado proceso de administración y control interno económico? A continuación se detallan algunos de los pasos imprescindibles para garantizar unos mínimos a nivel de control interno.

Paso 1. Organización y centralización de la información económica disponible.

Paso 2. Registro de los documentos económicos.

Paso 3. Clasificación y archivo de los documentos económicos.

Paso 1. Organización y centralización de la información económica disponible.

En toda organización encontramos una serie de documentos o soportes económicos, los cuales van a estar presentes en el trabajo habitual de las personas responsables de las tareas económico-administrativas. Estas personas han de encargarse, en un primer momento, de la recepción, organización y centralización de todos estos documentos o soportes económicos.

Los principales documentos que deberán manejar con asiduidad son:

- ✓ Facturas, recibos, tickets o justificantes de gastos por compras o servicios recibidos.
- ✓ Emisión de facturas o justificantes de ingresos por ventas o servicios prestados.
- ✓ Nóminas y seguros sociales en el caso de existencia de personas contratadas.
- ✓ Seguros de personas voluntarias.

- ✓ Impresos de liquidación con Hacienda Pública como la declaración de IVA, declaración del Impuesto Renta, etcétera.
- ✓ Justificaciones de pago de las personas socias y donaciones.
- ✓ Convenios de colaboración con otras entidades privadas, públicas o con particulares.
- ✓ Notificaciones de la concesión de ayudas públicas o privadas.
- ✓ Memorias y justificaciones económicas de proyectos, servicios o programas.

Paso 2. Registro de los documentos económicos.

Una vez recogidos y diferenciados los diferentes documentos o soportes económicos, el siguiente paso es registrar el hecho económico que recoge ese documento.

El registro de estos documentos contables se realizará aplicando obligatoriamente, tal y como se recogía en la adaptación sectorial y actualmente se recoge en el nuevo plan contable, los siguientes principios contables:

- ✓ Entidad en funcionamiento, se considera que la gestión de la entidad continuará en un futuro previsible. En consecuencia, la aplicación de los principios y criterios contables no irá encaminada a determinar el valor del patrimonio a efectos de su venta ni el importe resultante en caso de liquidación.
- ✓ Devengo, que nos dice que el registro de ingresos y gastos deberá hacerse en función de la corriente real de bienes y servicios que los mismos representan y con independencia del momento en que se produzca la corriente monetaria o financiera derivada de ellos (cobros o pagos).
- ✓ Uniformidad, una vez adoptado un criterio contable debe mantenerse en el tiempo y aplicarse de manera uniforme para hechos económicos que sean similares, en tanto no se alteren los supuestos que motivaron su elección.
- ✓ Prudencia, se deberá ser prudente en las estimaciones y valoraciones a realizar en condiciones de incertidumbre.
- ✓ No compensación, salvo que una norma disponga de forma expresa lo contrario, no podrán compensarse las partidas del activo y del pasivo o las de

gastos e ingresos, y se valorarán separadamente los elementos integrantes de las cuentas anuales finales.

- ✓ Importancia relativa, se admitirá la no aplicación estricta de algunos de los principios y criterios contables cuando la importancia relativa en términos cuantitativos o cualitativos de la variación sea escasamente significativa y, en consecuencia, no altere la expresión de la imagen fiel.

La aplicación de estos principios contables en el registro de los documentos económicos nos permitirá que los informes finales anuales elaborados sean formulados con claridad y expresen la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la entidad.

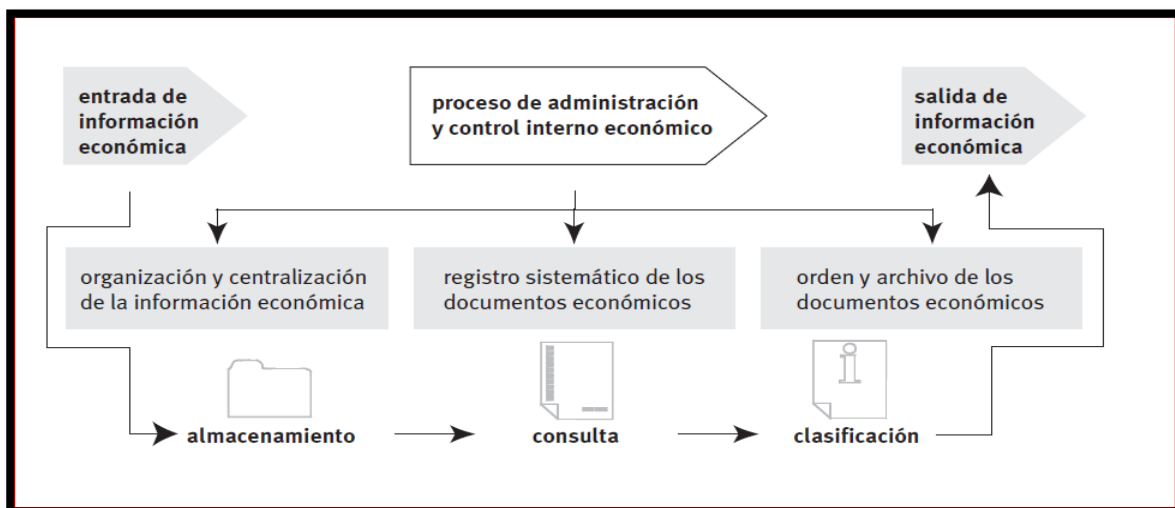
Paso 3. Clasificación y archivo de los documentos económicos.

Una vez registrados los hechos económicos, estaremos en disposición de archivar y guardar los documentos. Para el archivo de éstos hay que establecer un sistema de almacenaje, coherente y lógico, que facilite el acceso y correcto uso de los mismos (justificaciones económicas, rendición de cuentas, etcétera).

Algunos criterios de partida a considerar para su clasificación y archivo pueden ser los siguientes:

- ✓ Período anual al que corresponden (2010, 2011, 2012, etcétera),
- ✓ Clasificar los documentos económicos, diferenciando los relativos a servicios generales y/o de administración de aquellos vinculados directa e inequívocamente a proyectos, servicios o programas.
- ✓ Una vez clasificados podemos ordenarlos en base a:
 - Su naturaleza
 - Al tipo de documento
 - A la fecha
 - A convenios realizados
 - Informes de aportes

Gráfico 4.-El proceso de administración y control interno: primeros pasos para el control económico-administrativo



FUENTE: Mason, 2001

3.5.2 El Proceso Contable.

La contabilidad es una herramienta de gestión económica que permite el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos acontecidos en la organización, en base a unos principios y normas de valoración contable determinados, a partir del cual se obtiene la imagen fiel del patrimonio, de la situación financiera y de los resultados de la organización; es decir, nos ayuda a conocer, interpretar y mostrar la realidad económica y financiera de una organización.

El Plan General de Contabilidad aprobado en el año 1990, permitió la convergencia de las normas contables estatales vigentes en aquel momento con el Derecho comunitario en materia contable.

Las características específicas y la naturaleza de las actividades de las ONL, supuso en el año 1998 la aprobación de la adaptación sectorial de este Plan a través del Real Decreto 776/1998, de 30 de abril, por el que se aprueban las Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos y las normas de información presupuestaria de estas entidades.

Con fecha 1 de enero de 2008 ha entrado en vigor la nueva normativa contable, el Real Decreto 1514/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad y del Real Decreto 1515/2007, de 16 de noviembre, por el que se aprueba el Plan General de Contabilidad de Pequeñas y Medianas Empresas y los criterios contables específicos para microempresas.

Ante esto, las adaptaciones sectoriales y las resoluciones emitidas por el Instituto de Contabilidad y Auditoría de Cuentas vigentes actualmente, mantendrán su vigencia, hasta que se realice su revisión, salvo que de forma expresa se opongan a los nuevos criterios contenidos en el Plan. Así, las ONL hasta que se produzca la aprobación de la nueva adaptación sectorial, seguiremos rigiéndonos contablemente por el Real Decreto 776/1998, siempre y cuando no contradiga lo recogido en los nuevos planes contables **(CEF-UDIMA, 2012)**

Aclarado el marco contable actual en el que nos encontramos, pasamos a definir el proceso contable como el registro sistemático y ordenado de los hechos económicos de cara a mostrar la imagen fiel de la organización. Pero ¿cuáles son las fases o pasos del proceso contable?

El proceso contable básicamente se estructura en tres fases:

1. la fase de inicio, momento en el que se constituye la entidad;
2. fase de desarrollo de la actividad, en la cual se efectúa el registro de los hechos económicos anualmente;
3. y la fase de regularización contable y cierre del ejercicio anual.

Más concretamente:

- El proceso contable comienza con la recogida de la información económico-financiera en el momento de constitución de la entidad, estableciéndose lo que en términos contables denominamos balance de situación inicial, es decir, el inventario o patrimonio inicial.
- Durante el período o ejercicio económico establecido se van contabilizando de forma sistemática y cronológica los hechos económicos que se van

produciendo. Generalmente, el ejercicio económico es anual y lo más habitual, es que coincida con el año natural (del 1 de enero al 31 de diciembre).

- Al final del período (31 de diciembre de cada ejercicio), se realizan las operaciones de ajuste y regularizaciones previas al cierre del ejercicio y a la consolidación de toda la información registrada en los documentos finales del período económico. Las cuentas anuales, junto con el informe presupuestario, son los resultados o productos finales del proceso contable e integran varios documentos representativos de la realidad económico-financiera de la entidad en ese período.

DOCUMENTOS CONTABLES QUE COMPRENDEN LAS CUENTAS ANUALES Y LA INFORMACIÓN PRESUPUESTARIA.

Las cuentas anuales, tal y como recoge el Nuevo Plan General Contable (Real Decreto 1514/2007), a partir de ahora NPGC, comprenden el balance, la cuenta de pérdidas y ganancias o cuenta de resultados y dos documentos adicionales incorporados a raíz de la reforma contable: el estado de cambios en el patrimonio neto y el estado de flujos de efectivo, junto con la ya conocida memoria, que completa la información contenida en los anteriores documentos.

En el balance se recogen los elementos patrimoniales de la entidad, que se han clasificado, tal y como se recoge en el NPGC, en el activo, pasivo y patrimonio neto.

Los ingresos y gastos del ejercicio se imputarán a la cuenta de pérdidas y ganancias y formarán parte del resultado, excepto cuando proceda su imputación directa al patrimonio neto, en cuyo caso se presentarán en el estado de cambios en el patrimonio neto, de acuerdo con lo previsto en el NPGC.

En el estado de cambios en el patrimonio neto, se recoge e informa de todos los cambios habidos en el patrimonio neto.

A través del estado de flujos de efectivo, se pretende mostrar la capacidad de generar efectivo o equivalente de efectivo, así como las necesidades de liquidez. Este documento contable no será obligatorio, para las entidades que puedan formular el balance, la cuenta de resultados, estado de cambios en el patrimonio neto y memoria en modelo abreviado.

El informe presupuestario, tal y como aparece en la adaptación sectorial, recoge la previsión de gastos presupuestarios de la entidad para el período considerado y los ingresos presupuestarios con los que espera contar para hacer frente a dichos gastos.

Adicionalmente a lo indicado, el presupuesto de ingresos y gastos del ejercicio debe recoger una descripción de las actividades de la entidad, es decir un presupuesto por programas.

Todos estos informes o documentos contables finales, a pesar de que cada uno proporciona una información diferente a la de los otros informes, están directamente relacionados entre sí, y no es probable que ninguno sirva por sí solo para conseguir un único propósito o contenga toda la información necesaria para los grupos de interés.

Estos informes nos van a servir como medio de información y por lo tanto, de rendición de cuentas.

Dicho esto, la información económico-financiera obtenida irá destinada, tanto a los órganos de decisión, personas socias y usuarias, como a agentes externos como, por ejemplo, las instituciones o entidades financiadoras.(DIAZ, 2009)

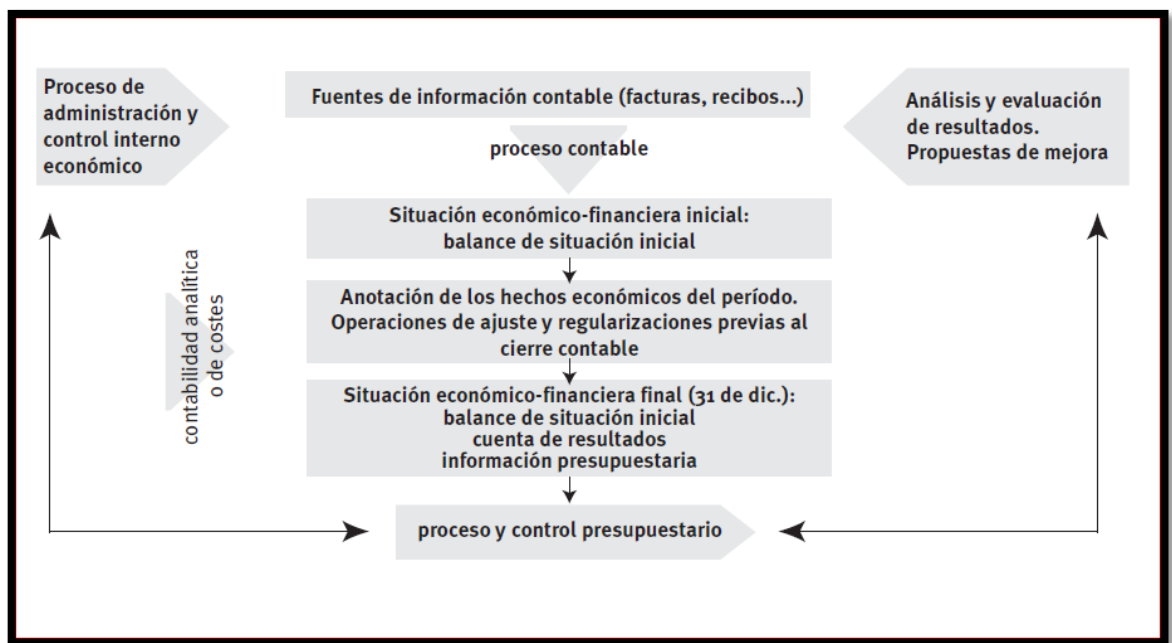
LA CONTABILIDAD DE COSTES

Por último y como aporte a la contabilidad y a su proceso contable, las ONL por medio de las personas responsables de este proceso, junto con el equipo directivo, deberían diseñar un sistema de contabilidad de costes propio que enriquezca la información económico-financiera que aporta la contabilidad.

La contabilidad de costes, también conocida como contabilidad analítica, es una herramienta de recogida y tratamiento de costes que sirve para estimar, entre otras cosas, el coste económico de cada proyecto, servicio o programa de nuestra ONL, y calcular su distribución entre las distintas fuentes de financiación.

Entre las ventajas de la contabilidad analítica destacaríamos que ésta nos permite identificar si un proyecto, programa o servicio de nuestra organización es rentable o no. Si nuestra contabilidad no diferencia los distintos proyectos, programas o servicios a los que se dedica nos podemos encontrar con que al final del ejercicio tengamos pérdidas y en este caso no podremos saber si las pérdidas las genera, por ejemplo, la “venta de productos de comercio justo” o los “pisos tutelados”, con lo que la toma racional de decisiones se hace imposible.

Gráfico 5.-El proceso contable dentro de la gestión económico-financiera



FUENTE: Arguedas, 2001

Todo este proceso contable, único e integrado, ayudará a la organización a:

1. Disponer en cualquier momento de información económica ordenada sobre el desenvolvimiento económico y financiero de la entidad.

2. Servir como fuente de información fiable y comparable frente a terceros y que ayuda a la rendición de cuentas.
3. Estudiar y analizar los costes de la organización.
4. Estimar el coste económico de cada proyecto, servicio y programa y la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores.
5. Facilitar la toma de decisiones, ya que no solamente ayuda a conocer la situación actual, sino que ayuda a prever situaciones futuras como, por ejemplo, los problemas de tesorería que puedan afectar al futuro y a la viabilidad de los proyectos y de la organización.

3.5.3 El proceso de planificación y control financiero.

El proceso de planificación y control financiero se enmarca dentro del proceso de planificación global de la ONL, e implica, tanto la elaboración de la estrategia financiera de la organización a medio o largo plazo, como la elaboración del presupuesto a corto plazo.

Definimos la planificación financiera como la parte de la planificación general de la organización que presta especial atención al aspecto financiero, siendo el presupuesto, la expresión cuantitativa en términos monetarios de la planificación financiera.

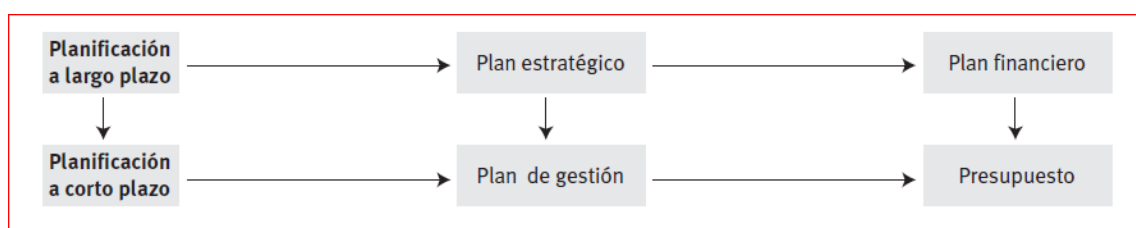
En este proceso las ONL deben prestar especial atención a:

- Planificar a medio y largo plazo, definiendo el rumbo de la organización, estableciendo las estrategias o rutas a seguir y los objetivos a alcanzar en un período medio de tres a cinco años (plan estratégico y plan financiero).
- Planificar a corto plazo, es decir, definir los programas, proyectos o actividades a realizar, los recursos necesarios y cómo conseguirlos para un período medio de uno a dos años (plan operativo o plan de gestión) y elaborar el presupuesto, es decir, convertir en términos monetarios la repercusión económica de los proyectos, servicios o programas mediante la confección del presupuesto anual.

- Controlar las desviaciones o desajustes presupuestarios a través de un proceso continuo de comparación y análisis de las variaciones o desviaciones producidas entre lo presupuestado y lo realmente acontecido, generalmente mediante controles mensuales, trimestrales o semestrales.

El plan estratégico y el plan financiero se enmarcan por tanto en el largo plazo y el plan de gestión y el presupuesto en el corto.

Gráfico 6.-Fases del proceso de planificación en las ONL-ONG.



FUENTE: Moreno, 2001

El presupuesto, es la herramienta de planificación financiera que cuantifica en términos monetarios lo que se espera alcanzar en un período de tiempo concreto. No obstante, el presupuesto no sólo ha de ser utilizado como herramienta de planificación, sino también como instrumento de control y seguimiento de lo planificado.

El proceso y control presupuestario

El proceso presupuestario carece de sentido en la medida en que no se controla y evalúa lo que ha sido planificado, contrastándolo con lo que realmente ha ocurrido; es decir, si no se lleva a cabo un control presupuestario. Podemos establecer, por tanto, dos fases: el proceso de elaboración de presupuesto y el control presupuestario.

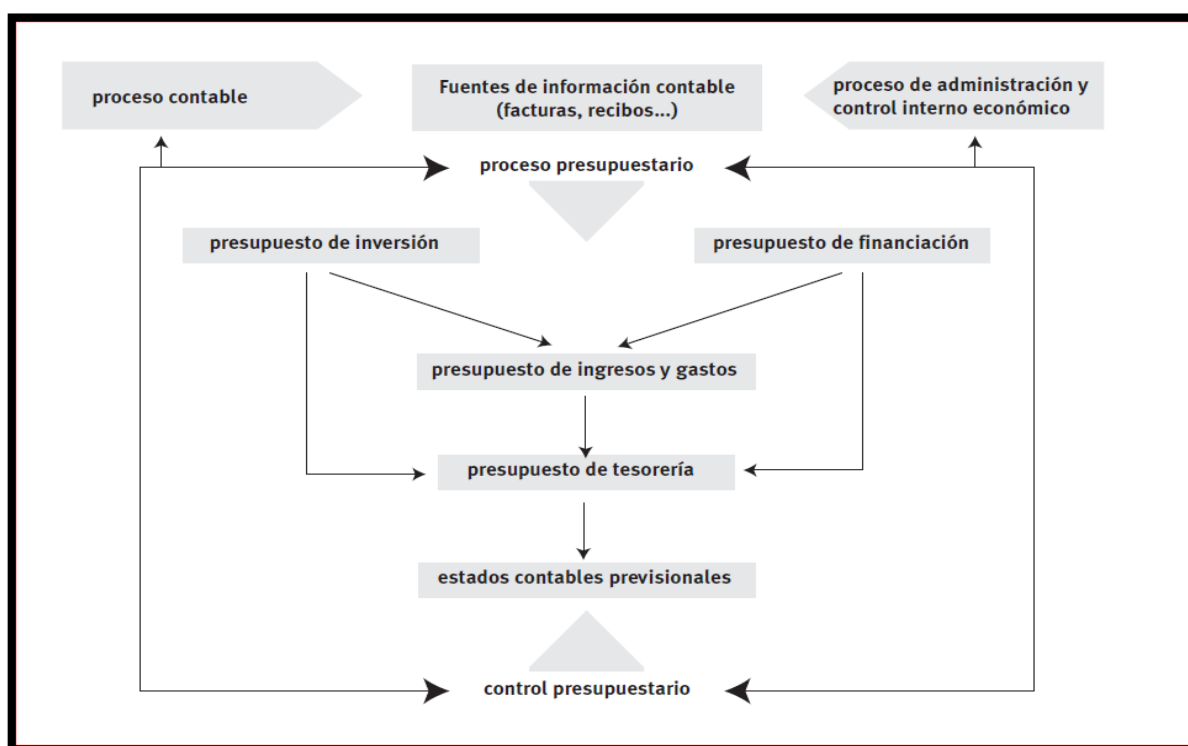
El proceso presupuestario

¿Cómo elaboramos nuestro presupuesto anual? A continuación presentamos los principales pasos y aspectos a considerar en el proceso de elaboración del presupuesto de la organización:

- En primer lugar y previamente a la elaboración del presupuesto, tal y como ya se ha señalado, hay que diseñar el plan operativo o plan de gestión, en el que definir los objetivos o resultados que se quieren alcanzar, las acciones necesarias para conseguirlos, así como las personas responsables para su correcta ejecución.
- Una vez identificados los objetivos y acciones, pasaremos a estimar los gastos necesarios para la buena marcha del plan operativo, así como las posibles necesidades de inversión, tanto de adquisición de nuevos locales o acondicionamiento de los mismos, como de mantenimiento o mejora de los ya existentes, compras de mobiliario, maquinaria, equipos informáticos, etcétera. Estas inversiones en ocasiones conllevan la necesidad de establecer su propio plan de financiación, dada la envergadura financiera de las mismas. Por ejemplo, la compra de un local lleva implícita la necesidad de valorar las posibles alternativas financieras de la misma, vía recursos propios, solicitud de un préstamo a largo plazo, etcétera.
- Tras la estimación de los gastos e inversiones necesarias, habrá que establecer la estrategia de búsqueda de fondos que permita equilibrar el presupuesto final.
Para esto, se identificarán las alternativas financieras y se elegirán las vías de financiación más acordes a las necesidades financieras: financiación propia (cuota de personas socias, cuota por prestación de servicios, donaciones, etcétera) o financiación ajena, pública o de otras entidades privadas (subvenciones públicas, obra social de cajas de ahorros, otras asociaciones o fundaciones que conceden ayudas económicas, etcétera).
- Elaboración del presupuesto de tesorería. Es decir, analizar la repercusión de los aspectos anteriores en la tesorería de la organización a lo largo del período, vamos a suponer anual, recogiendo en el mismo el momento real en el que se espera que se produzcan los cobros o pagos, para poder prever con antelación posibles tensiones de tesorería.

- Valorar la necesidad de financiación bancaria, bien para cubrir las pequeñas tensiones de tesorería detectadas, motivadas por la concesión a posterior de las ayudas concedidas o para financiar las necesidades de inversión en inmovilizado como la compra de locales, mobiliario, equipos informáticos, etcétera.
- El presupuesto final elaborado estará compuesto por el presupuesto de inversiones, la previsión de ingresos y gastos y el presupuesto de tesorería, y éste tendrá repercusiones en nuestras cuentas anuales, por lo que habrá que ver cómo afecta el presupuesto final previsto, a la situación patrimonial y al resultado contable.(LUGO, 2012)

Gráfico 7.-El Proceso y control presupuestario



FUENTE: Morales, 2002

Así, a partir del proceso presupuestario obtenemos los siguientes documentos parciales que compondrán el presupuesto de la organización para un plan operativo concreto:

El presupuesto de inversiones, en el cual se recogen las nuevas inversiones en inmovilizado (inversiones en capital), así como la alternativa financiera más adecuada para su financiación (préstamo a largo plazo).

Tabla 3.-Ejemplo de presupuesto de inversiones previstas.

Concepto	Fecha		Precio		Amortización	Plan de financiación	
	Fecha prevista compra	Fecha real compra	Precio previsto	Precio real	Amortización anual	Financiación prevista	Financiación real
Adquisición local							
Maquinaria							
Equipo informático							
Mobiliario							

FUENTE: Guía Básica para la gestión económico-financiera en ONL

El presupuesto de ingresos y gastos a partir del cual se estimarán todos los ingresos y gastos del ejercicio.

Tabla 4.- Ejemplo de presupuesto anual de ingresos y gastos

Presupuesto de ingresos y gastos	Valor
Ingresos: Cuotas de personas socias Cuotas por prestación de servicios Promociones para captación de recursos Ingresos de patrocinadores y colaboraciones Subvenciones Donaciones Otros	
Gastos: Material de oficina, publicidad Gastos de mantenimiento y reparación Alquileres Suministros Gastos de personal Gastos extraordinarios, imprevistos Otros	
Resultado: diferencia entre ingresos y gastos	

FUENTE: Guía Básica para la gestión económico-financiera en ONL

El presupuesto de tesorería. Tanto el presupuesto de ingresos y gastos, como el presupuesto de inversiones afectarán directamente en la tesorería de la organización. El presupuesto de tesorería es clave para la organización, ya que permite estimar el nivel de liquidez para ese período, ofreciendo así una base para actuar si se prevé la existencia de problemas en la tesorería (déficit). En este caso, la organización deberá buscar previamente alternativas financieras a corto plazo para solventar las necesidades de liquidez, como por ejemplo, solicitar una cuenta o línea de crédito para subsanar esas situaciones.

Tabla 5.- Ejemplo de presupuesto mensual de tesorería.

Conceptos	Enero	Febrero	Diciembre
Saldo inicial:				
Cobros: Cobro de cuotas de personas socias Cobro por prestación servicios Cobro de subvenciones Cobro de donaciones				
Pagos: Por compra de aprovisionamientos Por arrendamientos Por reparaciones, mantenimiento Por suministros Por sueldos y salarios Por inversiones: maquinaria, equipo informático, mobiliario				
Saldo cobros-pagos mes:				
Saldo final (saldo inicial – saldo cobros-pagos)				

FUENTE: Guía básica para la gestión económico-financiera en ONL

El control presupuestario

Ya hemos comentado que el presupuesto no sólo es una herramienta de planificación, sino que también debe ser utilizado como un instrumento de control. Por tanto, una vez confeccionado el presupuesto, es imprescindible realizar un adecuado seguimiento del mismo y de sus posibles desviaciones. No olvidemos que el presupuesto es una previsión.

El control y seguimiento presupuestario servirá a la organización para conocer los desajustes o desviaciones sobre lo previsto y la toma oportuna de medidas o acciones correctoras.

Entonces, ¿cuáles son los pasos a seguir para garantizar un correcto control y seguimiento presupuestario?, fundamentalmente son tres:

- Comparar
- Analizar
- Toma de decisiones

Paso 1: Comparar lo realmente ocurrido con lo planificado mediante el cálculo de la desviación real producida, es decir, mediante la liquidación del presupuesto.

Paso 2: Analizar las desviaciones, es decir, no sólo calcular la desviación, sino intentar identificar las causas de la misma, así como las posibles implicaciones o consecuencias de estas desviaciones en la organización. Es importante tener presente que los motivos de estas desviaciones pueden obedecer a aspectos no previstos, que escapan al control de la persona o personas responsables de la gestión económico-financiera.

Paso 3: Tomar decisiones respecto a las posibles medidas correctoras que permitan mejorarla gestión económico-financiera. El objetivo final del seguimiento y control presupuestario es poder emprender medidas correctoras y preventivas para poder mejorar en la gestión y seguir alcanzado los fines para los que la organización fue creada.

Tabla 6.-El control presupuestario y seguimiento de desviaciones

	Control presupuestario y seguimiento de desviaciones				
	Previsión	Realización	Desviación		
			Importe	Causa	Medida Correctora
Ingresos: Cuotas de personas socias Cuotas por prestación de servicios Promociones para captación de recursos Ingresos de patrocinadores y colaboraciones Subvenciones Donaciones Otros					
Gastos: Material de oficina, publicidad Gastos de mantenimiento y reparación Alquileres Suministros Gastos de personal Gastos extraordinarios, imprevistos Otros					
Resultado: diferencia entre ingresos y gastos					

FUENTE: Guía básica para la gestión económico-financiera en ONL

3.5.4 El Análisis, Seguimiento Y Evaluación De Resultados.

A través de los procesos de administración y control interno, proceso contable y proceso presupuestario obtenemos información financiera sobre la situación económica- financiera pasada y presente de la organización y sobre la situación previsible en el futuro más cercano. El análisis, seguimiento y evaluación de esta información financiera es esencial dentro de la gestión económico-financiera.

- Para revisar los mecanismos de control interno dentro la organización.
- Para comparar lo real con lo planificado y reconocer las desviaciones presupuestarias.
- Para evaluar la economía y la eficiencia en el uso de los recursos y la eficiencia en el cumplimiento de los objetivos sociales planteados.
- Para establecer líneas de mejora en la gestión de los recursos de la organización.

El análisis contable o análisis económico-financiero resulta útil y es adecuado para el análisis y evaluación de la gestión en entidades lucrativas, en las que el resultado contable (maximizar sus beneficios económicos), es un buen indicador de la buena o mala gestión de la organización. Sin embargo, en las ONL este indicador resulta insuficiente, dada la ausencia de beneficio económico y la escasa interrelación entre los gastos originados y los ingresos obtenidos.

A la hora de analizar y evaluar la gestión de las ONL, además de los aspectos que se recogen en el análisis contable, parece necesario introducir otros conceptos adicionales más adecuados a su idiosincrasia. Así, aunque existen diferentes aspectos a analizar dentro de la gestión de las ONL, es importante evaluar, además de la situación económico-financiera de las organizaciones, el nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros.

Ya hemos comentado a lo largo de toda la guía, la importancia de gestionar nuestros recursos de la mejor manera posible, con criterios de economía, eficiencia y eficacia, siendo estos criterios, junto con los principios de transparencia y sostenibilidad económica, los criterios de partida para la evaluación y control de la gestión de los recursos. Pero, ¿cómo vamos a analizar y evaluar la gestión de los recursos?

Partiremos de las técnicas de análisis contable y apoyaremos este análisis con otros indicadores de gestión, en ocasiones de elaboración propia, que permitan analizar, no sólo la situación económico-financiera de la entidad (nivel de

endeudamiento, liquidez, resultado contable, etcétera), sino también evaluar su actividad y sus logros, así como obtener información significativa relativa a la liquidación del presupuesto.

Los indicadores no deben ser entendidos como un objetivo en sí de la organización sino que deben ser considerados como herramientas para la evaluación de resultados y la toma de decisiones. Así, debemos elegir los indicadores que mejor se adaptan a las necesidades de la organización y a los objetivos a medir. Concretamente:

- Para el análisis y evaluación de la información económico-financiera proporcionada por los estados financieros, utilizaremos ratios o indicadores de carácter económico, que nos permiten analizar, básicamente, la solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización.
- Para el análisis y evaluación del estado de liquidación del presupuesto, compararemos lo presupuestado con lo realmente ejecutado, para cada uno de los proyectos, servicios o programas, analizando las causas de las desviaciones presupuestarias.
- Para el análisis y evaluación de la actividad y sus logros, usaremos indicadores de evaluación de la actividad que nos permitan medir el grado de economía, eficiencia y eficacia con el que se desarrolla la actividad y se cumplen los objetivos de la entidad. Este análisis completará la información que facilitan los estados financieros. **(LUGO, 2012)**
- **3.6 Factores claves del éxito en la gestión económico- financiera en las ONG.**

La principal pretensión de esta guía, tal y como señalábamos al principio, es generar en sus lectores una reflexión en torno al modelo de gestión económico-financiera de su organización, así como recoger algunos aspectos que les puedan resultar útiles en la medida en que favorezcan la transparencia, la sostenibilidad económica y la eficiencia y eficacia en la gestión de la misma. A modo de resumen, indicamos a continuación algunos de los pilares básicos para una buena gestión económico-financiera en las ONG:

1. Contar con el apoyo y apuesta del órgano de gobierno de la ONG y con personas responsables de la gestión económico-financiera con habilidades y capacidades adecuadas.
2. Adoptar una actitud de mejora continua en la gestión de los recursos económico-financieros acercándose y asumiendo paulatinamente dinámicas de previsión y planificación financiera organización y control, así como de análisis y evaluación de los resultados económicos, para alcanzar los objetivos sociales planteados, de la mejor manera posible.
3. Garantizar un modelo de gestión sostenible, tanto en su dimensión económica, como social y medioambiental.
4. Gestionar bajo el principio de transparencia todos los procesos relacionados con la gestión económico-financiera así como la información financiera obtenida mostrando de forma abierta, clara y detallada los resultados económicos y sociales obtenidos, el fin dado a las aportaciones recibidas y el cumplimiento formal de los requerimientos legales.
5. Gestionar los recursos económico-financieros disponibles con criterios de economía (hacer las cosas con el menor coste posible), eficacia (alcanzar los mayores resultados posibles) y eficiencia (alcanzar los mayores resultados posibles con el menor coste posible).
6. Garantizar unos pasos mínimos necesarios en la administración y control interno económico dentro de la organización, como son la organización y centralización de los documentos de carácter económico, su registro de forma sistemática y ordenada y su posterior orden y archivo.
7. Mostrar la imagen fiel de la entidad mediante el registro contable de los hechos económicos en base a los principios y normas de contabilidad generalmente aceptados.
8. Contar con, y si es necesario diseñar, un sistema de contabilidad de costes o contabilidad analítica, propio y específico, que complemente la información aportada por la contabilidad y su proceso contable y que favorezca la asignación de cada coste al proyecto, servicio o programa que lo generó, así

como la estimación de la distribución porcentual del coste entre los diferentes financiadores.

9. Elaborar el presupuesto anual tomando en consideración el plan de gestión diseñado, los gastos e inversiones necesarias para la buena marcha del plan, la estrategia de búsqueda de fondos y la repercusión en la tesorería.
10. Establecer, y si es necesario diseñar, un sistema de indicadores de evaluación que se adapte a las necesidades y objetivos a medir en la organización. Así:
 - La solvencia, liquidez, endeudamiento y rentabilidad de la organización se analizará a través de ratios o indicadores de carácter económico.
 - El estado de liquidación del presupuesto permitirá comparar lo presupuestado con lo realmente ejecutado y analizar las causas y posibles consecuencias de las desviaciones presupuestarias.
 - El nivel de eficiencia en la gestión de su actividad y el nivel de eficacia en la consecución de sus logros se evaluará a través de indicadores de evaluación de la actividad.

Finalmente, nos parece importante recalcar que es necesario encontrar un equilibrio entre la implantación de estos cambios en la gestión de la organización y el coste, también económico, de este esfuerzo. Para las ONG más pequeñas establecer o mejorar su gestión económico-financiera puede suponer un esfuerzo importante que distraiga recursos de su atención a las personas usuarias o beneficiarias. A su vez, supone un planteamiento a medio plazo y, por tanto, hay que dar tiempo para incorporar dinámicas de planificación organización y control económico-financiero y asumir formas de pensar y gestionar orientadas a la transparencia y rendición de cuentas.

3.7 Eficiencia operativa y presupuestaria

La etapa de "Análisis de la Gestión Presupuestaria en términos de Eficacia y Eficiencia" consiste en comparar, para el caso del análisis de eficacia y eficiencia, la información de la ejecución presupuestaria de los ingresos, egresos y logros de las metas presupuestarias, registrada durante el período a evaluar.

CAPITULO IV

4. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

4.1 Presupuesto asignado para el programa Tiquizambi-Tixán

Visión Mundial para hacer realidad su enfoque de desarrollo y su estrategia de PDA en las comunidades, ha desarrollado a lo largo de su existencia un sistema de financiamiento seguro y a largo plazo que ciertamente también ha sido criticado enérgicamente.

Sus ingresos provienen de dos fuentes a) patrocinio y b) donaciones. Este último representa un porcentaje mínimo que procede de donaciones en especie o apoyo financiero de organismos gubernamentales y del sector privado previa presentación de proyectos; por lo que en el presente acápite nos concentraremos en comprender brevemente el sistema de patrocinio.

El sistema de patrocinio consiste en que una persona (padrino) convencida de ayudar al más necesitado contribuye –principalmente con dinero- mensualmente para beneficio de un niño o niña. El sistema implica un proceso sistemático que inicia con el niño – padre/ madre de familia – PDA – Oficina Nacional (ON)- Oficina Regional (OR)- Oficina de Soporte (OS)- y patrocinador y de la misma manera al revés.

Las responsabilidades de cada componente del sistema son importantes. Los PDA tienen que mantener a los niños en el programa de patrocinio y esta es la base de financiamiento para la realización de sus actividades, planificadas en base a un diagnóstico previo y considerando el plan y la oferta institucional.

El PDA TIQUIZAMBI-TIXAN cuenta con el financiamiento de Hong Kong este asigna el presupuesto al (ON) Oficina Nacional que se encuentra ubicada en la ciudad de Quito, de aquí se distribuye el respectivo presupuesto de acuerdo a los proyectos que se ejecutarán en el programa.

Este recurso permitirá así mejorar la calidad de vida de las personas, a través del empoderamiento, construcción de relaciones, espacios de participación, la organización comunitaria, cambios favorables en el entorno en que habitan y el desarrollo del Liderazgo

4.2 Distribución de presupuesto por proyecto

Tabla 7. Proyecto de prevención y promoción en salud materno-infantil

Nombre del proyecto	Proyecto de prevención y promoción en salud materno-infantil
Número del proyecto	189435
Lista de los productos que contribuyen al proyecto.	<p>I.1 Niños y niñas menores de 5 años de la zona de influencia del PDA TiquizambiTixán mejoran su estado nutricional.</p> <p>I.2 Los niños y niñas menores de 5 años de la zona de influencia del PDA TiquizambiTixán acceden a servicios de salud.</p> <p>I.3 Mujeres en edad fértil incrementan el acceso al control del embarazo en los servicios de salud, fortaleciendo la salud integral del niño, niña y de la madre con un manejo adecuado del parto y post parto.</p> <p>I.4 Niños y niñas menores de 5 años y sus familias cuentan con condiciones de saneamiento básico seguro.</p> <p>I.5 Niños y niñas menores de 5 años desarrollan habilidades y destrezas en estimulación temprana.</p>
Ubicación del proyecto	<p>Localización geográfica:</p> <p>Provincia: Chimborazo</p> <p>Cantón: Alausí</p> <p>Parroquias: Tixán y Achupallas</p> <p>Latitud sur: 2°12'02"</p> <p>Longitud occidental: 78°50'41"</p>
Población objetivo	<p>1548 Niños y niñas menores de 5 años</p> <p>1000 Madres</p> <p>500 Madres embarazadas</p>
Período de informe	Octubre del 2010 a Septiembre del 2011 AF 11
Duración del proyecto	<p>Fecha de inicio del proyecto: Abril del 2008</p> <p>Fecha de finalización: Septiembre del 2013</p>
Presupuesto del proyecto	\$ 105.254,70AF 2011
Fuente de financiamiento	World Vision Hong Kong
Responsable de elaboración del informe	<p>Verónica Robalino – Responsable del Proyecto de Prevención y Promoción en Salud – Materno Infantil</p> <p>E mail: veronica_robolino@pda.org.ec</p> <p>Teléfono: 032 346 057</p>

FUENTE: Reporte Anual PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

Tabla 8.-Niños y Niñas creciendo en espacios adecuados (grupo etáreo de 6 a 12 años).

Nombre del proyecto	“Niños y niñas creciendo en espacios adecuados”
Número del proyecto	189437
Lista de los productos que contribuyen al proyecto.	<p>2.1 Niños y niñas de 6 a 12 años acceden, permanecen y culminan en escuelas, que están inmersas en procesos de mejoramiento de la calidad de educación.</p> <p>2.2 Niños y niñas del área de influencia del PDA Tiquizambi - Tixán gozan de buen trato en el entorno escolar y familiar, donde se promueve la equidad de género y la protección de sus derechos</p> <p>2.3 Niños y niñas de 6 a 12 años de edad del área de influencia del PDA Tiquizambi - Tixán acceden a ambientes escolares saludables y seguros.</p>
Ubicación del proyecto	<p>Localización geográfica:</p> <p>Provincia: Chimborazo</p> <p>Cantón: Alausi</p> <p>Parroquias: Tixán y Achupallas</p>
Población objetivo	Según diseño: 1728 niños y niñas de 6 a 12 años de edad
Período del informe	Octubre del 2010 a Septiembre del 2011 AF II
Duración del proyecto	<p>Fecha de inicio del programa: abril del 2008</p> <p>Fase: Primera: Implementación</p> <p>Fecha de finalización: septiembre del 2013</p>
Presupuesto	\$ 139238,20
Fuente de financiamiento	WorldVisión Hong Kong
Responsable de elaboración del informe	<p>Miryam Coro</p> <p>Promotora de Educación</p> <p>miryam_coro@pda.org.ec</p> <p>Teléfono: (593) 032346057 – 088515730</p>

FUENTE: Reporte Anual PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

Dentro del Programa de Desarrollo de Área Tiquizambi-Tixán, se encuentra el proyecto de 6-12 años, que es el que tiene un mayor presupuesto, y esto se debe al número de niños.

Tabla 9.-Construyendo mi futuro. (Proyecto de 13 a 18 años de edad)

Nombre del proyecto	Construyendo mi futuro. (Proyecto de 13 a 18 años de edad)
Número del proyecto	189436
Lista de los productos que contribuyen al proyecto.	<p>3.1 Permanencia de jóvenes y adolescentes en procesos educativos formales y alternativos con un enfoque de valores y derechos.</p> <p>3.2 Adolescentes y jóvenes acceden a temas de liderazgo y participación en espacios formales e informales, con enfoque de género, valores y derechos y capacitados en gestión de riesgos, prevención, mitigación y respuesta a eventos adversos.</p> <p>3.3 Adolescentes, jóvenes (hombres y mujeres) con capacidades fortalecidas para la generación de oportunidades orientadas al mejoramiento productivo.</p> <p>3.4 Adolescentes y jóvenes con conocimientos en SSRR, prevención de ITS y VIH y SIDA, prácticas y comportamientos responsables con enfoques de género, valores y derecho.</p>
Ubicación del proyecto	Provincia: Chimborazo Cantón:Alausi Parroquias: Tixán y Achupallas
Población objetivo	1.194 adolescentes de 13 a 18 años
Período del informe	Octubre 2010 – Marzo 2011 AF II
Duración del proyecto	Fecha de Inicio: Abril del 2008 Fecha de Rediseño: a Septiembre del 2013. Duración: 5 años
Presupuesto	\$ 47178,98
Fuente de financiamiento	WorldVision Hong Kong
Responsable de elaboración del informe	Raúl Malàn Promotor Desarrollo Económico raul_malan@pda.org.ec Teléfonos: 032346-057 / 094204580

FUENTE: Reporte Anual PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

El proyecto del grupo etéreo 13-18 años, trabaja esencialmente con jóvenes en micro emprendimientos, es el proyecto con menor presupuesto, pues la asignación depende del número de RC registrados. Este proyecto busca encaminar a los jóvenes con una mente de desarrollo, liderazgo, producción, aprovechando los recursos existentes en la comunidad.

Tabla 10.- Proyecto de Patrocinio

Nombre del proyecto	Patrocinio
Número del proyecto	184234
Lista de los productos que contribuyen al proyecto.	<p>Producto 1.- Niños, niñas y familias de las comunidades del PDA comprenden el Sistema de patrocinio, apoyando los procesos de DT.</p> <p>Producto 2.- Niños, niñas, familias interactúan y se expresan creativamente de manera positiva con los patrocinadores</p> <p>Producto 3.- Manejo eficiente de registro de la participación de niños, niñas adolescentes, jóvenes y sus familias en acciones emprendidas por el PDA, siendo registradas, analizadas y socializadas como parte del contexto del sistema de patrocinio.</p>
Ubicación del proyecto	<p>Provincia: Chimborazo</p> <p>Cantón: Alausí</p> <p>Parroquias: Tixán y Achupallas</p>
Población objetivo	<p>Beneficiarios diseño:</p> <p>2750 niños/as patrocinados</p>
Período del informe	AF/II
Duración del proyecto	<p>Fecha de inicio del proyecto: Abril 2008</p> <p>Fecha de finalización: Septiembre 2013</p>
Presupuesto	\$ 185181,12
Fuente de financiamiento	VM HONG KONG
Responsable de elaboración del informe	<p>Fernando Tenemaza</p> <p>Promotor de Patrocinio</p> <p>fernando_tenemaza@pda.org.ec</p> <p>Teléfonos: 032346-057 / 088347128</p>

FUENTE: Reporte Anual PDA Tiquizambi-Tixán

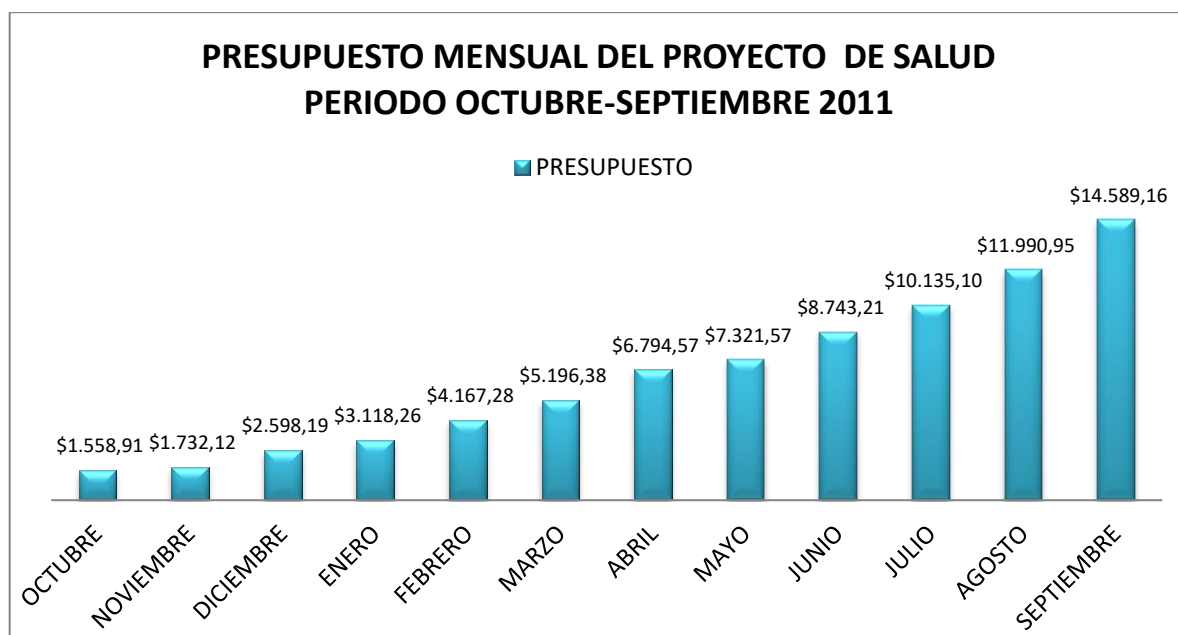
ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

El proyecto de patrocinio tiene como objetivos, socializar el sistema de patrocinio (EBP) en todas las comunidades del área de influencia. A más de ello llevan los registros y documentación de visita de cada niño, a fin de mantener un control y seguimiento del bienestar de cada RC. Este proyecto permite que el niño tenga una comunicación directa con su patrocinador mediante el envío de cartas, IL's, registro anual de progreso, etc.

4.3 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL PRESUPUESTO MENSUAL POR PROYECTO

4.3.1 Proyecto de Salud

Gráfico 8.-Presupuesto mensual Proyecto de Salud (DPC)-E189435



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

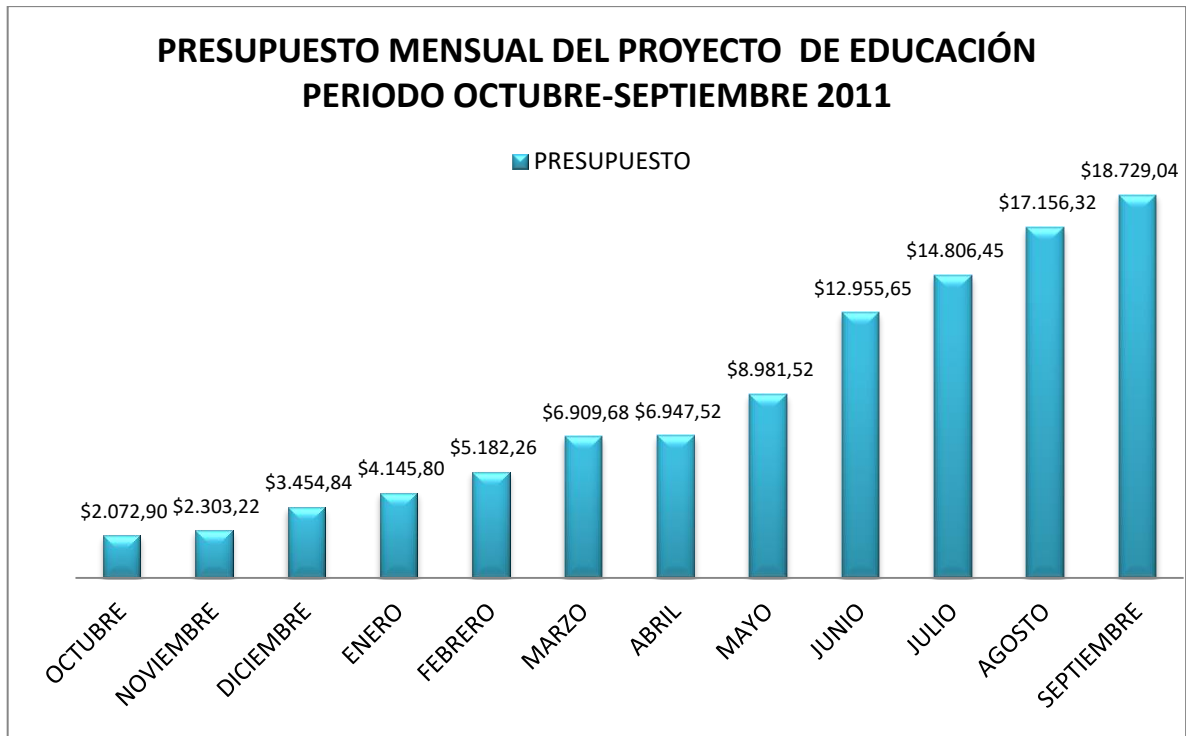
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Para el proyecto de salud se ha designado el correspondiente presupuesto para las siguientes actividades: que los niños y niñas menores de 5 años de la zona de influencia del PDA Tiquizambi Tixán mejoren su estado nutricional, los niños y niñas menores de 5 años acceden a servicios de salud. Las mujeres en edad fértil incrementen el acceso al control del embarazo, fortaleciendo la salud integral del niño, niña y de la madre con un manejo adecuado del parto y post parto.

A más de ello que los niños y niñas de este proyecto cuenten con condiciones de saneamiento básico seguro y desarrollen las habilidades y destrezas en estimulación temprana. Se observa que en la distribución del presupuesto los valores más altos se encuentran en los meses de abril a septiembre.

4.3.2 Proyecto de Educación

Gráfico 9.-Presupuesto mensual Proyecto de Educación (DPC)-E189437



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

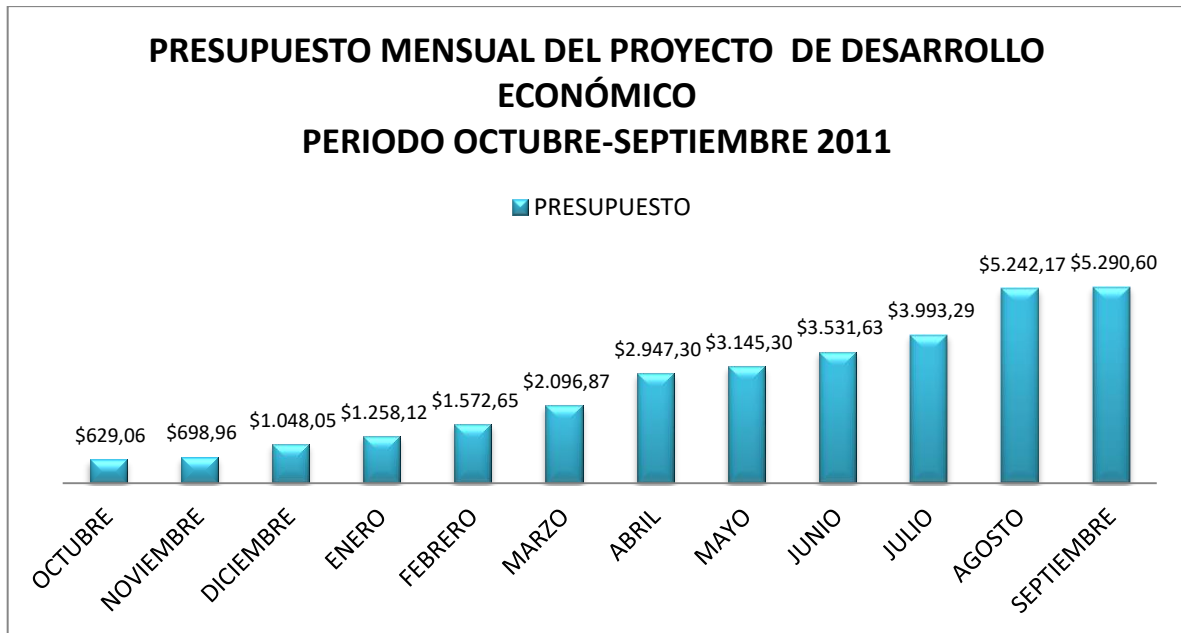
Para el proyecto de educación se ha establecido un presupuesto mensual para el desarrollo de las siguientes actividades correspondientes al cumplimiento de sus objetivos, que los niños y niñas de 6 a 12 años accedan, permanezcan y culminen en escuelas, que están inmersas en procesos de mejoramiento de la calidad de educación.

Que los niños de este grupo etáreo gocen de buen trato en el entorno escolar y familiar, donde se promueva la equidad de género y la protección de sus derechos; además accedan a ambientes escolares saludables y seguros, en todas las áreas de influencia del PDA.

Se observa que en la distribución del presupuesto los valores más altos se encuentran en los meses de junio a septiembre.

4.3.3 Proyecto de desarrollo económico

Gráfico 10.-Presupuesto mensual Proyecto D. Económico (DPC) E189436



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

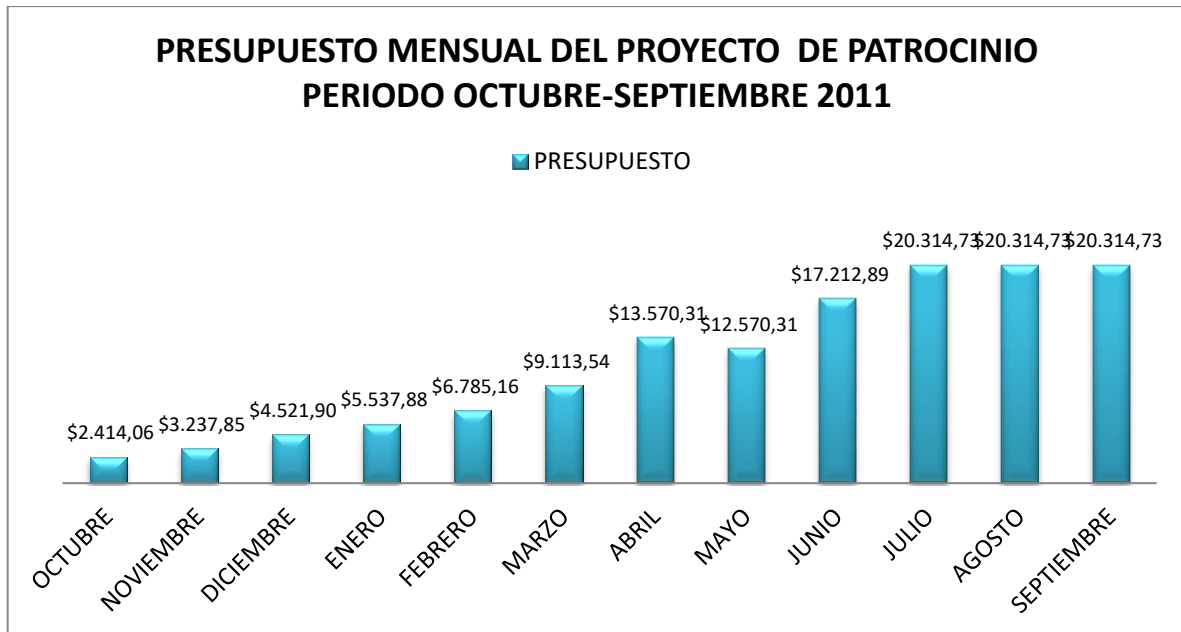
En el proyecto de Desarrollo Económico se ha asignado un presupuesto mensual que permite la inserción y permanencia de jóvenes y adolescentes en procesos educativos formales y alternativos. Además que los adolescentes y jóvenes accedan a temas de liderazgo y participación en espacios formales e informales, con enfoque de género, valores y derechos y capacitados en gestión de riesgos, prevención, mitigación y respuesta a eventos adversos.

Los adolescentes, jóvenes (hombres y mujeres) son capacitados para la generación de oportunidades orientadas al mejoramiento productivo; juntamente con estas actividades los jóvenes adquieren conocimientos en SSRR, prevención de ITS y VIH y SIDA, prácticas y comportamientos responsables.

Se observa que en la distribución del presupuesto los valores más altos se encuentran en los meses de julio a septiembre.

4.3.4 Proyecto de patrocinio

Gráfico 11.-Presupuesto mensual Proyecto Patrocinio (DPC) E189434



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

El proyecto de Patrocinio busca la transformación mutua entre patrocinadores y patrocinados, a fin de alcanzar las metas propuestas, tales como: socializar el sistema de patrocinio con las familias, niños, niñas y facilitadores comunitarios integrales a fin de garantizar que se cumpla el proceso. Adicionalmente los niños, niñas, familias interactúan y se expresan creativamente de manera positiva con los patrocinadores, mediante un manejo eficiente de registro de la participación de los involucrados en acciones emprendidas por el PDA, siendo registradas, analizadas y socializadas como parte del contexto del sistema de patrocinio.

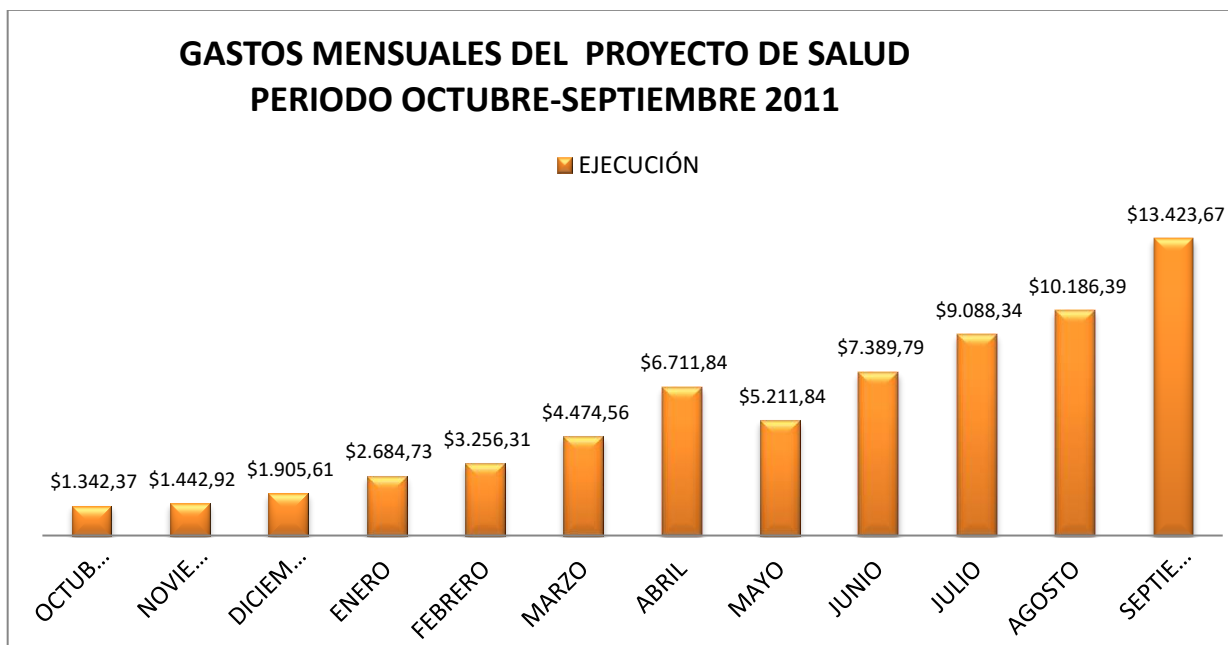
En este proyecto se encuentra distribuidos los costos del área administrativa del Programa.

Se observa que en la distribución del presupuesto los valores más altos se encuentran en los meses de junio a septiembre.

4.4 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA EJECUCIÓN MENSUAL POR PROYECTO

4.4.1 Proyecto de Salud

Gráfico 12.- Ejecución mensuales Proyecto Salud (DPC) E189435



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

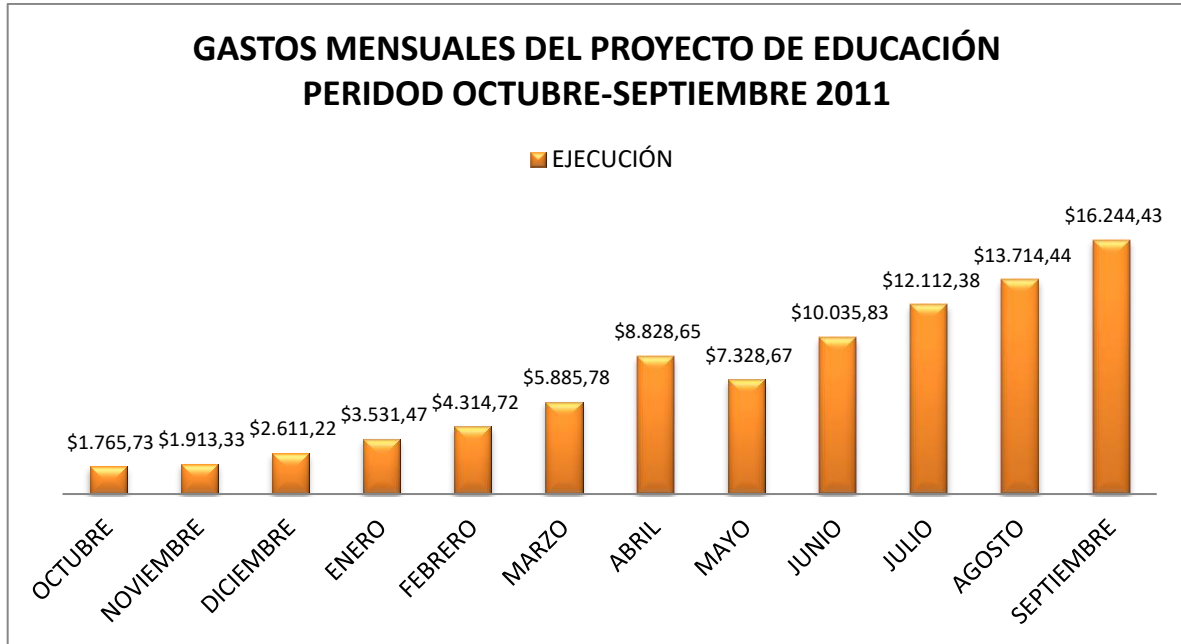
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar la ejecución se eleva en los últimos 6 meses del año fiscal, existiendo una variación alta, pues se ejecuta \$1342,37 en octubre y en el mes de septiembre \$13423,67 esta diferencia se debe a:

Existe una aprobación tardía del POA del año fiscal, y en los primeros meses no se puede ejecutar. A más de ello hay demora en la adquisición de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades, por el proceso de compra que hay que cumplir, lo cual demora la ejecución de las mismas por la falta de proveedores permanentes que permitan agilizar el proceso. En este proyecto otra de las causas fue una demora en la contratación de personal al iniciar el año fiscal (nutricionista)

4.4.2 Proyecto de educación

Gráfico 13.- Ejecución mensual Proyecto Educación (DPC) E189437



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Como se puede observar la ejecución se eleva en los últimos 6 meses del año fiscal, existiendo una variación alta, pues se ejecuta \$1765,73 en octubre y en el mes de septiembre \$16244,43, esta diferencia se debe a:

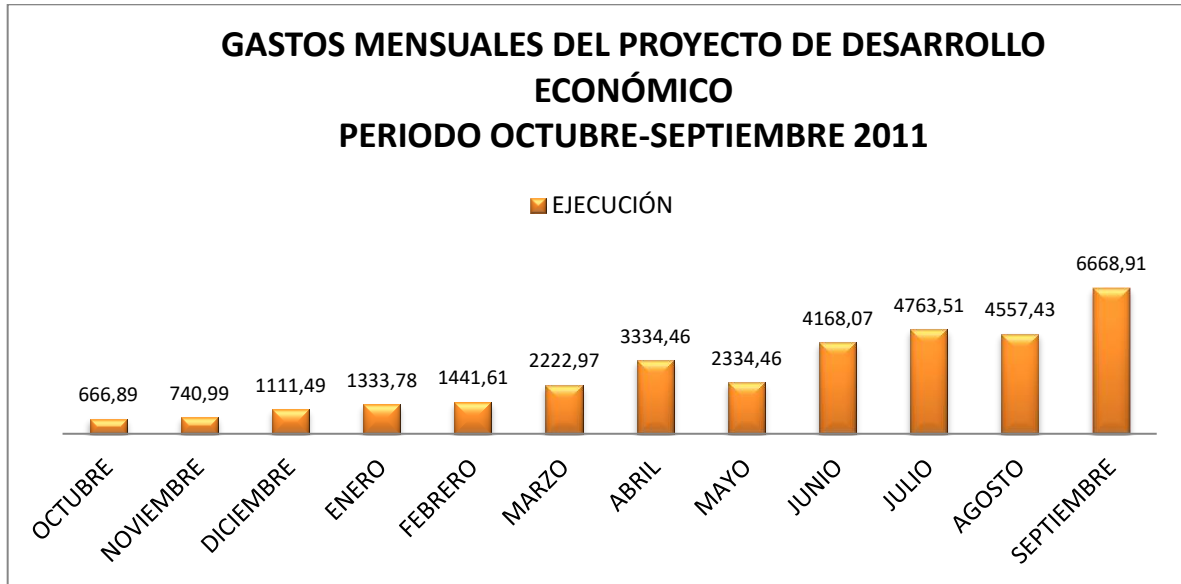
Existe una aprobación tardía del POA del año fiscal, desde la oficina nacional en la ciudad de Quito, donde está centralizada las operaciones financieras, por tanto, en los primeros meses no se puede ejecutar el 100% las actividades planificadas.

Igualmente existe una demora en la adquisición de materiales y equipos necesarios para la ejecución de las actividades, debido a que se deben realizar estudios de mercado con algunos proveedores dependiendo del monto a gastar y esto demora la ejecución.

4.4.3 Proyecto de Desarrollo Económico

Gráfico 14.- Ejecución mensual Proyecto Desarrollo Económico (DPC)

E189436



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

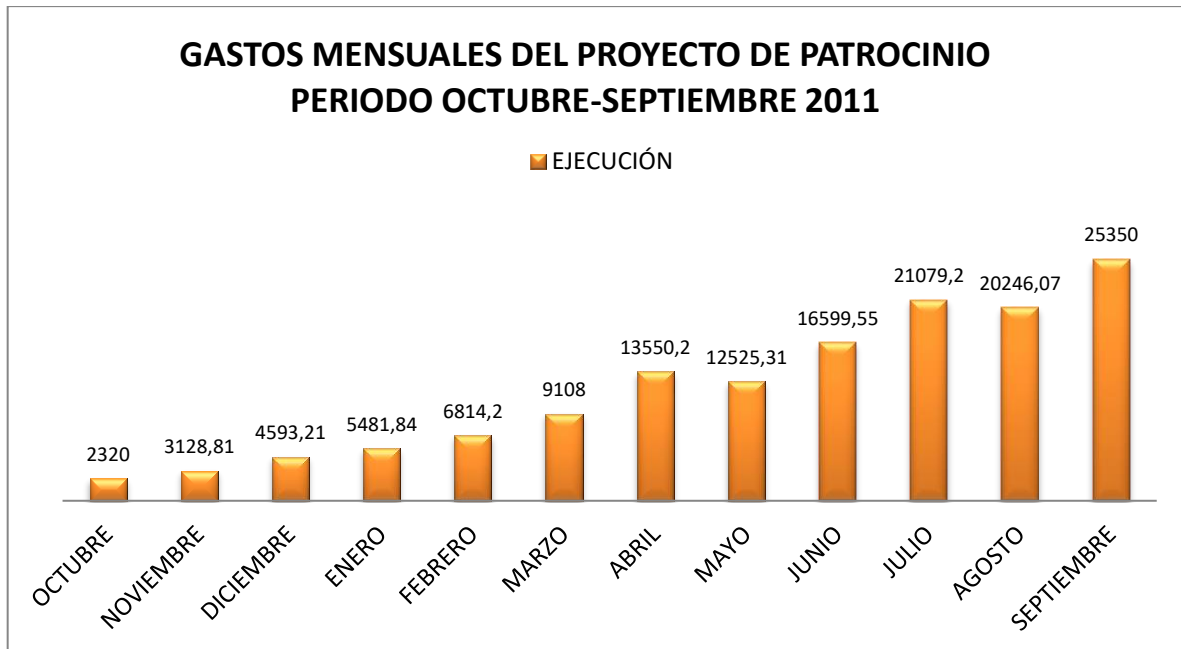
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el periodo octubre-septiembre del 2011 el Proyecto de Desarrollo Económico ha ejecutado valores altos durante el último semestre del año, existiendo una variación alta, pues se ejecuta \$666,89 en octubre y en el mes de septiembre \$6668,91 esta diferencia se debe a la tardía aprobación del POA desde Oficina Nacional.

Otra de las causas en la ejecución de las actividades planificadas fue la realización de la compra de materiales necesarios mediante la elaboración de estudios de mercado por parte del técnico, quien debe cumplir con las políticas de compra de la Institución. Además la demora en este proyecto fue la falta de coordinación con instituciones y cabildos para trabajar en las fechas presupuestadas, en temas de emprendimientos, liderazgo comunitario, equidad de género, comunicación social.

4.4.4 Proyecto de Patrocinio

Gráfico 15.- Ejecución Mensual Proyecto de Patrocinio (DPC) E189434



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el Proyecto de Patrocinio se ha ejecutado el presupuesto con una demora aproximada de 3 meses, esto se debe a algunas causas:

Demora en la contratación de una auxiliar de patrocinio, debido a que el proceso de selección de personal se realiza desde Oficina nacional del departamento de recursos humanos.

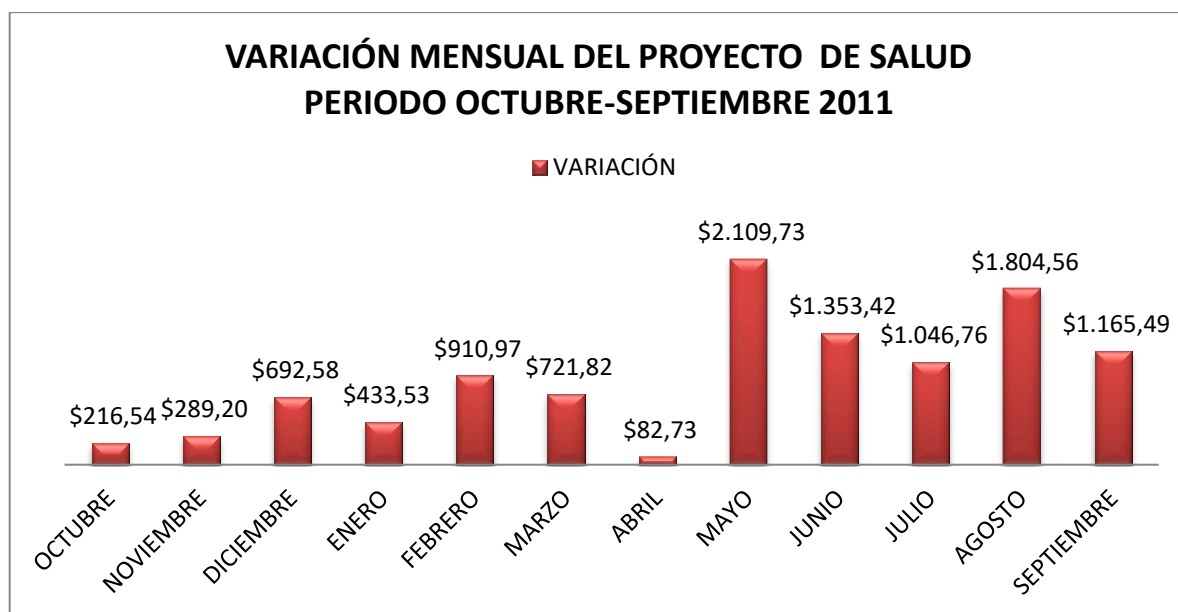
La aprobación del diseño de las tarjetas de navidad desde la Oficina de soporte demoró más de lo planificado, y esta actividad se realizó en fechas posteriores.

Sumado a esto existe la demora en las actividades de Socialización de EBP, Elaboración de APR's, donde se necesita materiales y equipos específicos para su ejecución que no fueron adquiridos a tiempo, por la complejidad del proceso de adquisiciones.

4.5 VARIACIÓN MENSUAL DEL PRESUPUESTO POR PROYECTO

4.5.1 Proyecto salud

**Gráfico 16.-Variación mensual del presupuesto Proyecto de Salud (DPC)
E189435**



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

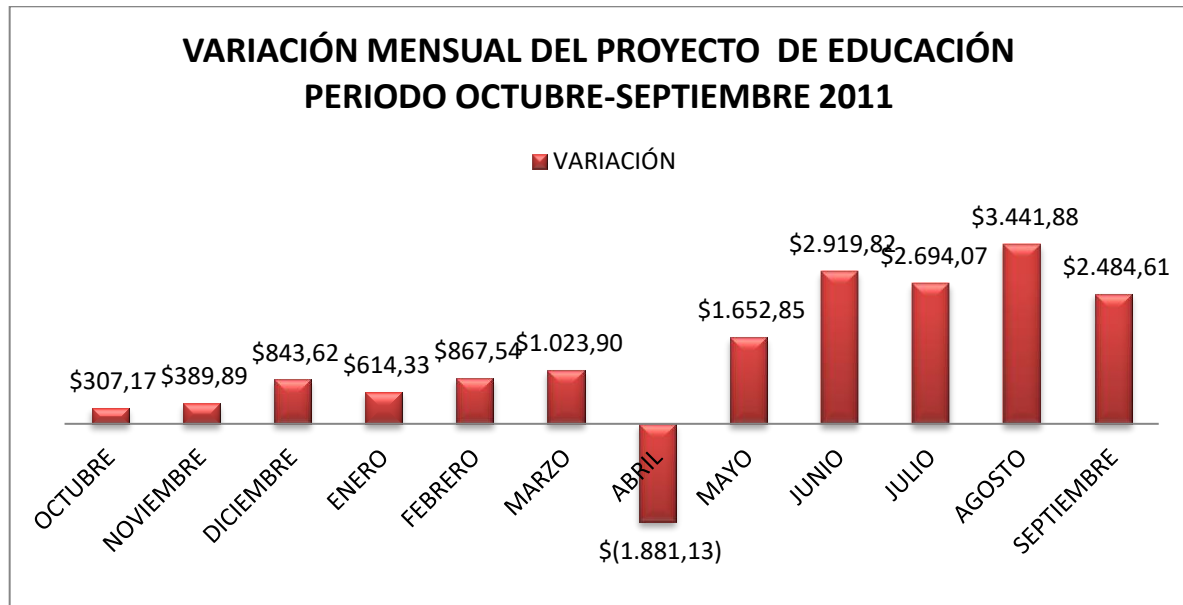
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

En el proyecto de salud se han presentando variaciones en el periodo octubre-septiembre del 2011 por las siguientes causas:

- Salarios no pagados a la técnica de nutrición por contratación tardía.
- Retraso en la ejecución de actividades por falta de asignación de presupuesto.
- Ahorro en las compras conjuntas
- Trámites extensos para la adquisición de materiales como: balanzas, tallímetros, hemoque, micro lancetas, micro cubetas, etc., que son adquiridas en la oficina nacional en el departamento de servicios administrativos.
- Falta de ejecución de actividades en los meses presupuestados por falta de técnica.

4.5.2 Proyecto educación

**Gráfico 17.-Variación mensual del presupuesto Proyecto de Educación (DPC)
E189437**



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

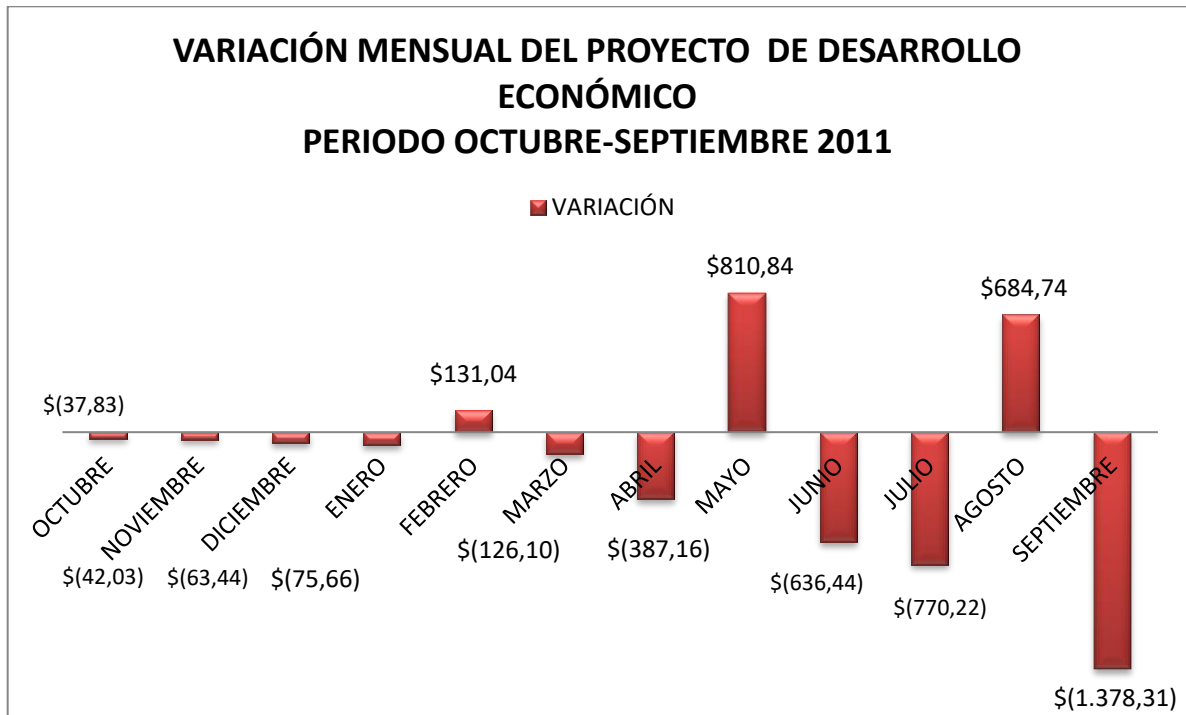
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La variación que muestra el gráfico en el proyecto de se ha generado por algunas razones:

- En el mes de abril existe una sobre ejecución, debido a que se realizaron los cargos en los meses que no estaban planificados.
- Aprobación tardía del Plan Operativo Anual desde la Oficina Nacional
- Una sobrevaloración de los materiales al momento de la presupuestación
- Se planificó la contratación de maestros para el refuerzo escolar, y gracias a la coordinación con la dirección bilingüe este presupuesto no se ejecutó.
- Demora en la adquisición de materiales educativos (Cuy del saber) desde la oficina nacional.

4.5.3 Proyecto de Desarrollo Económico

**Gráfico 18.-Variación mensual del presupuesto Proyecto D. Económico
(DPC) E189436**



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La variación en el proyecto de desarrollo económico correspondiente al periodo octubre-septiembre del 2011 se ha generado por las siguientes causas:

- Ampliación de Cobertura de los RC, por la amplia participación de los jóvenes del sector.
- Cambio de estrategia y metodología para el trabajo con los adolescentes y jóvenes, se ha cubierto a un mayor número de jóvenes lo que incurre en más gastos no presupuestados
- No se adquirió los materiales en las fecha planificadas, así tenemos la compra de vacas, borregos, semillas de pasto, etc., provocando la asignación del presupuesto en distintos meses, mostrando así una sobre ejecución.

4.5.4 Proyecto de Patrocinio

**Gráfico19.-Variación mensual del presupuesto Proyecto de Patrocinio (DPC)
E189434**



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

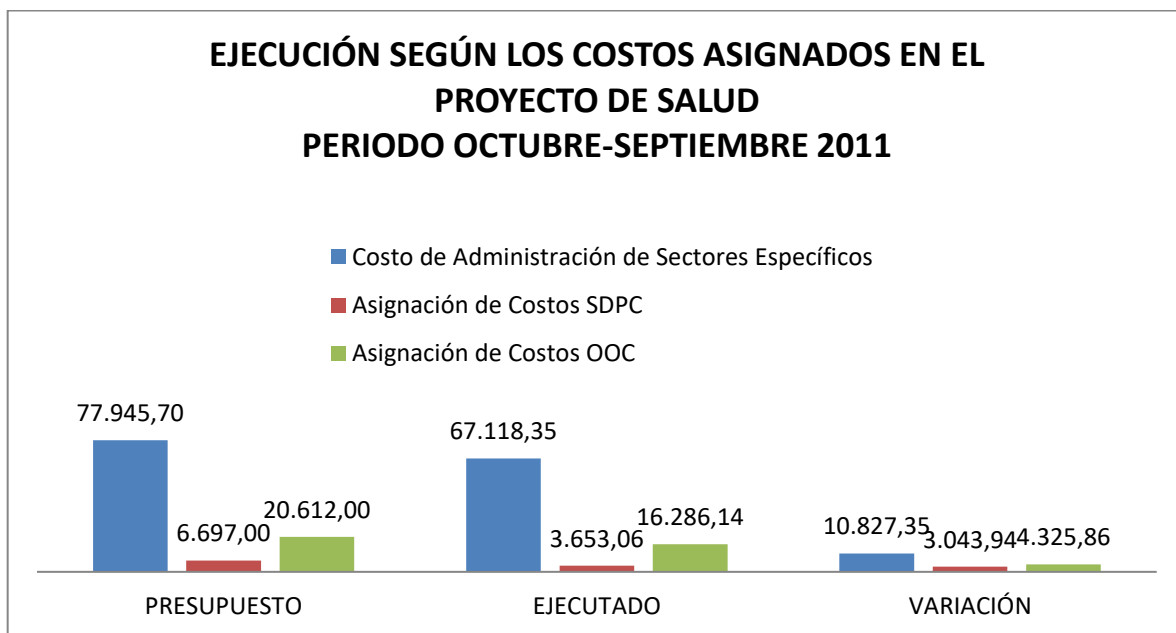
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La variación efectuada en este proyecto se debe a algunas razones importantes:

- Por implementación parcial de la estrategia de dotación de carnets a cada niño para poder realizar el registro y control de cada niño en forma rápida y oportuna (STEP).
- Debido al retraso en las compras de activos. la implementación del STEP se la realizó de forma parcial.
- En el proyecto de patrocinio también se encuentra asignado el presupuesto del área administrativa, el cual, no estaba con el equipo completo (auxiliar contable) por la demora en la contratación desde Oficina nacional.
- Los costos presupuestados de algunos materiales fueron muy elevados

4.6 PRESUPUESTO, VARIACIÓN Y EJECUCIÓN SEGÚN LA ASIGNACIÓN DE COSTOS EN CADA PROYECTO

Gráfico 20.- Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Salud E189435



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

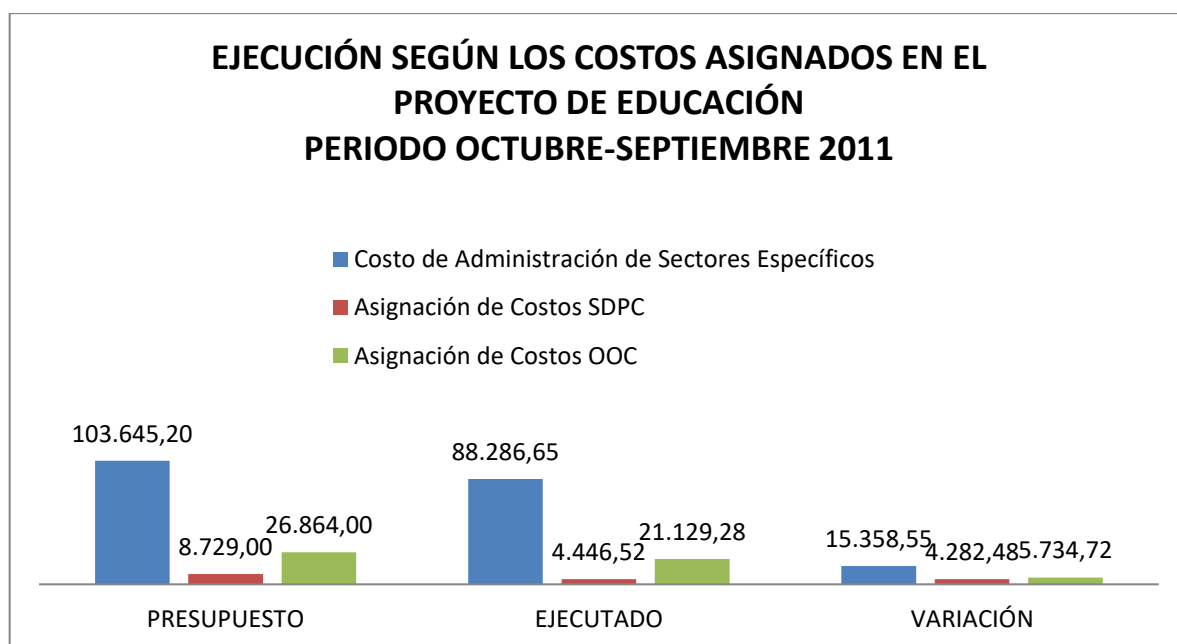
La variación que se observa en el periodo octubre-septiembre del 2011 en el proyecto de salud ocurre por:

El costo de administración de sectores específicos (DPC) tiene una variación de \$10827,35 debido a la contratación tardía del técnico de nutrición, compras no realizadas por el proceso extenso, ahorro en las compras conjuntas.

Los costos CAM (SDPC y OOC) son asignados directamente a la oficina nacional en Quito para su ejecución en los gastos del personal operativo y financiero que apoya al proyecto, éstos no son ejecutados según lo planificado, por ende existe la variación en el presupuesto del Programa Tiquizambi-Tixán.

El PDA no tiene dominio del presupuesto y de la ejecución del mismo.

Gráfico 21.- Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Educación



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

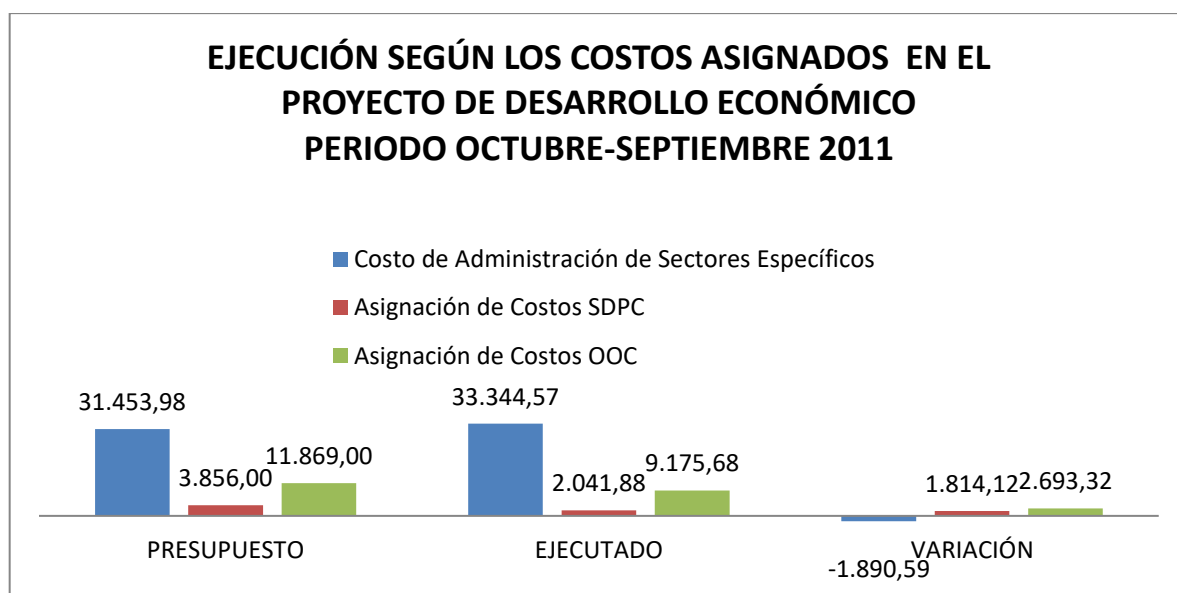
La variación efectuada en el periodo octubre-septiembre del 2011 en el proyecto de educación ocurre por:

El costo de administración de sectores específicos (DPC) tiene una variación de \$15358,55 debido a la demora en la adquisición de material educativo, y la demora en la adquisición de otros materiales.

Los costos SDPC no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, por tanto, el retraso o la no ejecución repercute en el presupuesto del Programa Tiquizambi-Tixán, ya que no puede disponer del mismo.

Para la ejecución de los costos OOC, igualmente el programa Tiquizambi no tiene dominio en el gasto, pues se lo realiza desde la ON (oficina Nacional).

Gráfico 22.- Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Desarrollo Económico



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

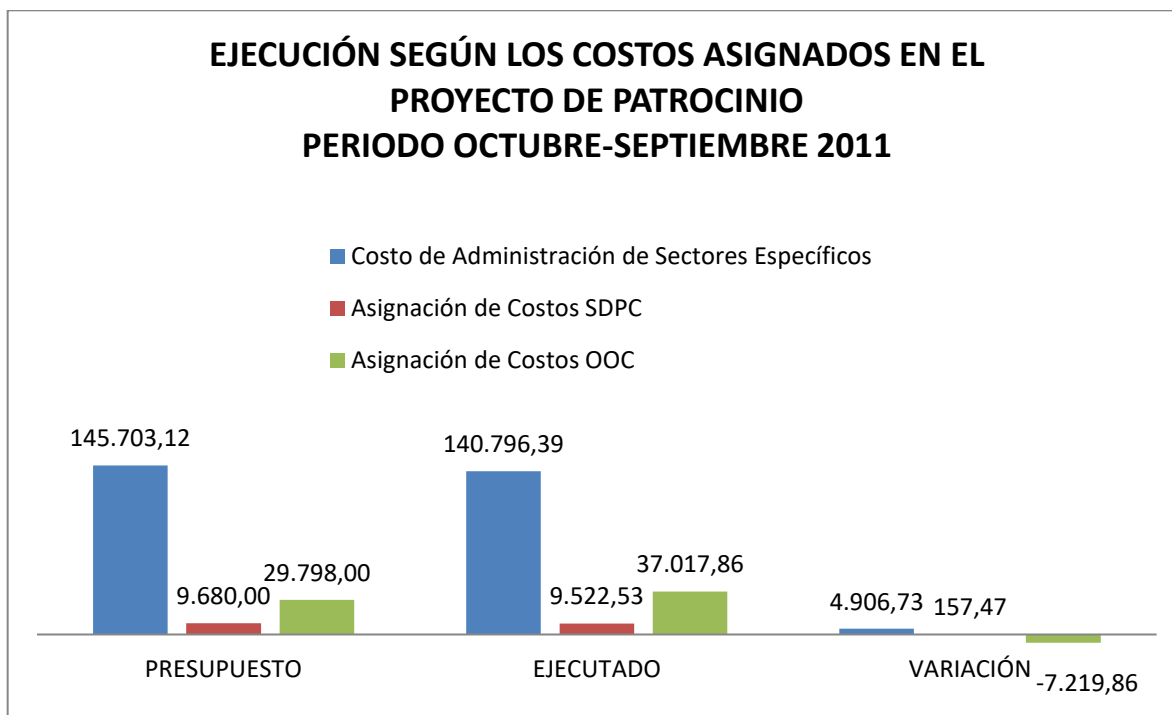
ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

La variación efectuada en el proyecto de desarrollo económico se la explica de la siguiente manera:

El costo de administración de sectores específicos (DPC) tiene una variación de \$1890,59 (sobre ejecución) debido a la ampliación de cobertura de RC y la demora en la adquisición de especies menores.

Al analizar los costos CAM (SDPC y OOC) vemos que son asignados directamente a la oficina nacional en Quito para su ejecución en los gastos del personal operativo y financiero que apoya al proyecto, éstos no son ejecutados según lo planificado, por ende existe la variación en el presupuesto del Programa Tiquizambi-Tixán, lo cual repercute en la ejecución presupuestaria de todo el programa.

Gráfico 23.- Ejecución según los costos asignados en el Proyecto de Patrocinio



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

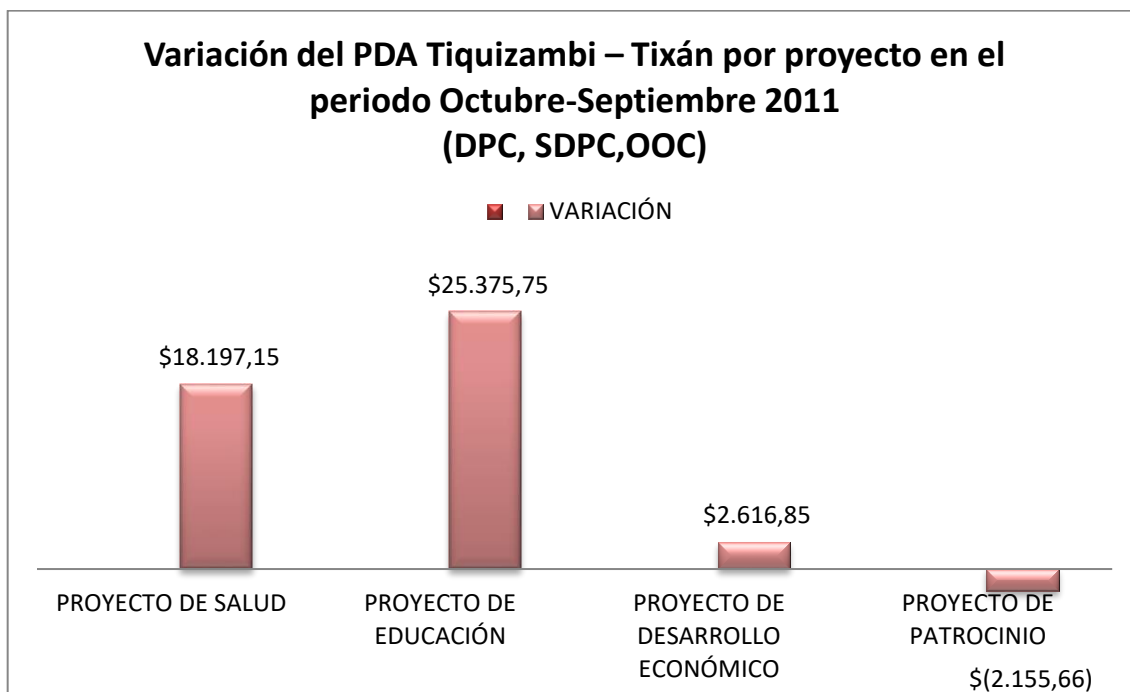
Con los datos obtenidos se define que el costo de administración de sectores específicos (DPC) tiene una variación de \$4906,73 (sub ejecución) debido a la implementación parcial del STEP, y la contratación tardía de la auxiliar contable desde oficina nacional. Además existió un retraso en las compras de activos para la implementación del STEP

Los costos SDPC son presupuestados y ejecutados por la oficina nacional en Quito, por tanto, el Programa Tiquizambi-Tixán no puede disponer del mismo, afectando directamente su presupuesto.

En los costos OOC existe una sobre ejecución debido al gasto no presupuestado realizado desde Oficina nacional.

4.7 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA VARIACIÓN ANUAL DEL PROGRAMA POR PROYECTO

Gráfico 24.-Variación de la ejecución del presupuesto del PDA Tiquizambi – Tixán por proyecto



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

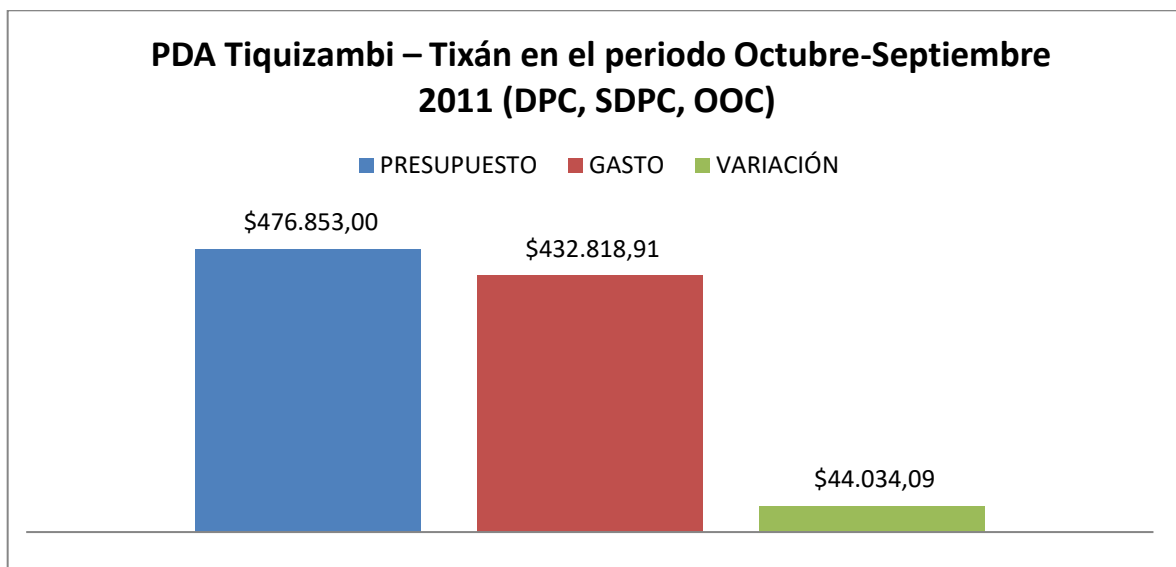
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

Considerando la variación por proyecto tenemos que en educación existe el valor más alto que es \$25375,75, seguido del proyecto de salud con un valor de \$18197,15, luego se tiene \$2616,85 correspondiente al proyecto de desarrollo económico, y finalmente se observa una sobre ejecución del proyecto de patrocinio de \$2155,66.

Se dan por algunas razones anotadas anteriormente como son: la aprobación tardía del POA, la demora en estudios de mercado para poder adquirir materiales y/o equipos, contratación tardía de personal, y ahorro en compras conjuntas.

4.8 ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DEL PROGRAMA TIQUIZAMBI – TIXÁN

**Gráfico 25.-Variación Total de la ejecución del presupuesto del PDA
Tiquizambi – Tixán**



FUENTE: Archivos del Programa Tiquizambi-Tixán 2011

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN

La variación total de la ejecución efectuada en el periodo octubre-septiembre del 2011 en el Programa de Desarrollo de Área Tiquizambi-Tixán muestra un valor de \$44034,09 de subejecución, y esto sucede por algunas razones anotadas anteriormente como son:

- La aprobación tardía del POA desde la oficina nacional en Quito
- Una demora en estudios de mercado para poder adquirir materiales y/o equipos.
- Contratación tardía del personal.
- Asignación y ejecución de costos CAM desde Oficina nacional
- Falta de re planificación a tiempo, por el desconocimiento de valores de ejecución de presupuesto por parte de los técnicos de cada proyecto.

CAPITULO V

5.1 ANÁLISIS FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

5.1.1 ANÁLISIS INTERNO

Para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva.

- **FORTALEZAS.-** Son aquellos factores en los cuales la organización se encuentra bien, ha conseguido logros y posee ventajas competitivas en relación a otras instituciones similares de la región y del país.
- **DEBILIDADES.-** Actividades o atributos internos de una organización que inhiben o dificultan el éxito de una empresa. Las debilidades también son consideradas como aquellas desventajas o factores que provocan vulnerabilidad en la organización.

5.1.2 ANÁLISIS EXTERNO

Para realizar el diagnóstico es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

- **OPORTUNIDADES.-** Eventos, hechos o tendencias, fenómenos en el entorno de una organización, que están ocurriendo o que pueden ocurrir en el futuro y que cooperan al logro de los objetivos de la Institución o favorecen su desarrollo.

- **AMENAZAS.-** Eventos, hechos o tendencias en el entorno de una organización que inhiben, limitan o dificultan su desarrollo operativo.

Son cualquier elemento relevante del ambiente externo que puede constituirse en una desventaja- riesgo-peligro para el desempeño de algunas de las actividades más importantes de la institución. Las amenazas deben ser conocidas para ser evitadas o para reducir su impacto.

Tabla 11.- MATRIZ FODA

ANALISIS FODA		
	FORTALEZAS	DEBILIDADES
	<ul style="list-style-type: none"> • Trabajo en equipo. • Orgánico funcional y estructural. • Infraestructura física adecuada. • Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales. • Equidad de género. • Transparencia en las actividades económicas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Procesos de trámites administrativos muy extensos. • Demora en la aprobación del POA. • Falta de proveedores permanentes para la adquisición de recursos. • Demora en la selección del personal por parte de la Oficina Nacional RRHH. • Los costos de administración de sectores específicos, SDPC, OOC, no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, lo que repercute en el presupuesto del Programa.
	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
	<ul style="list-style-type: none"> • Cuenta con personal con instrucción superior. • Trabajo con socios y con entidades públicas. • Fortalecimiento de capacidades con el sector rural del área de influencia. • Capacitación constante al personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Incumplimiento de las actividades planificadas. • Falta de asignación de recursos para las actividades del PDA. • No existe equilibrio entre lo ejecutado y lo presupuestado. • Cargos sin personal por largo tiempo.

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

5.1.3 MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

Esta matriz permitirá determinar la relación entre los factores internos y externos, y priorizar los hechos o tendencias más importantes que cooperan al logro de los objetivos del PDA o favorecen su desarrollo; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la fortaleza tiene relación con la oportunidad = 5
- 2.- Si la fortaleza no tiene relación con la oportunidad =1
- 3.- Si la fortaleza y la oportunidades tienen mediana relación = 3

Tabla 12.- MATRIZ DE CORRELACIÓN FORTALEZAS Y OPORTUNIDADES

F O	F1 Trabajo en equipo.	F2 Orgánico funcional y estructural.	F3 Infraestructura física adecuada.	F4 Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales.	F5 Equidad de género.	F6 Transparencia en las actividades económicas.	TOTAL
O1 Cuenta con personal con instrucción superior	5	5	5	5	5	5	30
O2 Trabajo con asocios y con entidades públicas	1	3	5	3	1	5	18
O3 Fortalecimiento de capacidades con el sector rural del área de influencia.	5	1	3	3	5	1	18
O4 Capacitación constante al personal	5	5	5	5	5	5	30
TOTAL	16	14	18	16	16	16	96

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

5.1.4 MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

Esta matriz permitirá determinar la relación entre las variables internas y externas, y priorizarlos hechos o tendencias más relevantes que dificultan el desarrollo operativo de las Coordinaciones Administrativa y Financiera; para lo cual la ponderación se realizará de acuerdo a lo siguiente:

- 1.- Si la debilidad tiene relación con la amenaza = 5
- 2.- Si la debilidad no tiene relación con la amenaza =1
- 3.- Si la debilidad y la amenaza tienen mediana relación = 3

Tabla 13.- MATRIZ DE CORRELACIÓN DEBILIDADES Y AMENAZAS

D A	D1 Procesos de trámites administrativos muy extensos	D2 Demora en la aprobación del POA.	D3 Falta de proveedores permanentes para la adquisición de recursos.	D4 Demora en la selección del personal por parte de la Oficina Nacional RRHH.	D5 Los costos de administración de sectores específicos, SDPC, OOC, no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, lo que repercute en el presupuesto del Programa.	Total
A1 Incumplimiento de las actividades planificadas.	5	5	5	5	5	25
A2 Falta de asignación de recursos para las actividades del PDA.	5	3	1	1	3	13
A3 No existe equilibrio entre lo ejecutado y lo presupuestado .	5	5	5	3	5	23
A4 Cargos sin personal por largo tiempo.	3	5	3	5	3	19
TOTAL	18	18	14	14	16	80

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

5.1.5 PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

Tabla 14.- PERFIL ESTRATÉGICO INTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		DEBILIDAD		NORMAL	FORTALEZA	
		Gran Debilidad	Debilidad	Equilibrio	Fortaleza	Gran fortaleza
		1	2	3	4	5
D1	Procesos de trámites administrativos muy extensos					
D2	Demora en la aprobación del POA					
D3	Falta de proveedores permanentes para la adquisición de recursos.					
D4	Demora en la selección del personal por parte de la Oficina Nacional RRHH.					
D5	Los costos de administración de sectores específicos, SDPC, OOC, no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, lo que repercute en el presupuesto del Programa.					
F1	Trabajo en equipo.					
F2	Orgánico funcional y estructural.					
F3	Infraestructura física adecuada.					
F4	Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales.					
F5	Equidad de género.					
F6	Transparencia en las actividades económicas.					
	TOTAL	4	1		3	3
	PORCENTAJE	36,36%	9,09%		27,27%	27,27%

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

5.1.6 PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

Tabla 15.- PERFIL ESTRATÉGICO EXTERNO

ASPECTOS INTERNOS		CLASIFICACIÓN DE IMPACTO				
		AMENAZA		NORMAL	OPORTUNIDAD	
		Gran Amenaza	Amenaza	Equilibrio	Oportunidad	Gran oportunidad
		1	2	3	4	5
A1	Incumplimiento de las actividades planificadas.					
A2	Falta de asignación de recursos para las actividades del PDA.					
A3	No existe equilibrio entre lo ejecutado y lo presupuestado					
A4	Cargos sin personal por largo tiempo.					
O1	Cuenta con personal con instrucción superior					
O2	Trabajo con socios y con entidades públicas					
O3	Fortalecimiento de capacidades con el sector rural del área de influencia.					
O4	Capacitación constante al personal					
	TOTAL	3	1		2	2
	PORCENTAJE	37,50%	12,50%		25%	25%

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

5.1.7 MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Para la evaluación del desenvolvimiento de la organización la ponderación será la siguiente: Cada factor tendrá una ponderación, la misma que fluctuara entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno.

La clasificación que se usará en los parámetros son:

1. = debilidad grave o muy importante
2. = debilidad menor
3. = equilibrio
4. = fortaleza menor
5. = fortaleza importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y el parámetro asignado. Se suma el resultado ponderado de cada uno de los factores. Para los resultados internos la calificación puede ser entre 5 máximo que implica que la empresa está estable y 1 mínimo que indica que la empresa tiene problemas, la media es igual a 3,5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más debilidades que fortalezas, y si el resultado es mayor al promedio se posee más fortalezas que debilidades

Tabla 16.- MATRIZ DE MEDIOS INTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
FORTALEZAS				
F1	Trabajo en equipo.	0,10	5	0,50
F2	Orgánico funcional y estructural.	0,10	5	0,50
F3	Infraestructura física adecuada.	0,10	4	0,40
F4	Sistema Informático acorde a las necesidades institucionales.	0,10	4	0,40
F5	Equidad de género.	0,10	4	0,40
F6	Transparencia en las actividades económicas.	0,10	5	0,50

DEBILIDADES				
D1	Procesos de trámites administrativos muy extensos	0,10	1	0,10
D2	Demora en la aprobación del POA	0,10	1	0,10
D3	Falta de proveedores permanentes para la adquisición de recursos.	0,10	1	0,10
D4	Demora en la selección del personal por parte de la Oficina Nacional RRHH.	0,10	1	0,10
D5	Los costos de administración de sectores específicos, SDPC, OOC, no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, lo que repercute en el presupuesto del Programa.	0,10	2	0,20
	TOTAL	1,10	33	3,30

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANÁLISIS DE LOS FACTORES INTERNOS CLAVES:

El resultado de 3.30 indica que la institución tiene más fortalezas que debilidades pero si bien es cierto no se debería descuidar las debilidades encontradas como dispersión en trámites administrativos por falta de un proceso definido, demora en la aprobación del POA, falta de proveedores permanentes para la adquisición de recursos, Demora en la selección del personal por parte de la Oficina Nacional RRHH y los costos no asignados ya que al no mitigar estas debilidades puede afectar directamente el desarrollo del PDA. Es importante persistir en las acciones que incrementan las fortalezas en la institución como: trabajo en equipo, clima laboral óptimo, transparencia en las actividades económicas que permita un mejor desempeño de todos los servidores. Además se debe tener mayor cuidado y tomar acciones correctivas que permitan a la Institución alcanzar la misión, visión y objetivos institucionales.

5.1.8 MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Para medir las influencias externas sobre la empresa, de cualquier cambio externo que se experimente, se elabora la siguiente matriz: se evalúa a cada factor

mediante una: ponderación, la misma que fluctuará entre 0 hasta 1, por lo que la suma será igual a uno. La clasificación que se usará en los parámetros son:

- 1. = amenaza importante o mayor
- 2. = amenaza menor
- 3. = equilibrio
- 4. = oportunidad menor
- 5. = oportunidad importante

El resultado ponderado se obtiene entre la ponderación y la clasificación. Se calcula la suma del resultado ponderado de cada uno de los factores. En los resultados externos la clasificación puede ser de entre oportunidades y 1 mínimo, lo que indica que la empresa enfrenta amenazas importantes, la media es igual a 3.5. Cuando el resultado es inferior al promedio se tiene más amenazas que oportunidades, y si el resultado es mayor al promedio la institución tiene más oportunidades que amenazas.

Tabla 17.- MATRIZ DE MEDIOS EXTERNOS

Nº	Factores internos claves	Ponderación	Clasificación	Resultado Ponderado
OPORTUNIDADES				
O1	Cuenta con personal con instrucción superior	0,10	5	0,50
O2	Trabajo con socios y con entidades públicas	0,10	5	0,50
O3	Fortalecimiento de capacidades con el sector rural del área de influencia.	0,10	4	0,40
O4	Capacitación constante al personal	0,10	4	0,40
AMENAZAS				
A1	Incumplimiento de las actividades planificadas.	0,10	1	0,10
A2	Falta de asignación de recursos para las actividades del PDA.	0,10	1	0,10
A3	No existe equilibrio entre lo ejecutado y lo presupuestado	0,10	2	0,20
A4	Cargos sin personal por largo tiempo.	0,10	1	0,10
	TOTAL	0,90	23	2,30

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

ANALISIS DE LOS FACTORES EXTERNOS CLAVES

Como resultado del análisis se obtuvo 2.30 lo cual indica que la institución tiene mayores amenazas que oportunidades, entre ellas son: incumplimiento de las actividades planificadas, falta de asignación de recursos para las actividades del PDA, no existe equilibrio entre lo ejecutado y lo presupuestado, cargos sin personal por largo tiempo.

5.1.9 ESTRATEGIAS PARA MEJORAR LAS DEBILIDADES ENCONTRADAS

5.1.9.1 Estrategia de Ejecución

El proceso de ejecución permite realizar una descripción y ordenación temporal de las actividades necesarias para conseguir los resultados propuestos por el PDA Tiquizambi-Tixán, la movilización de los recursos, y que todo esto haga efectiva la intervención que se ha formulado y se tiene prevista.

El proceso de ejecución hace referencia a lo que tenemos que hacer para llevar a cabo la ejecución. Para hacer efectivas las atenciones técnicas, económicas o materiales que la intervención lleva consigo. Dentro de estas estrategias se debe considerar:

1. Producto
2. Actividades
3. Tareas

5.1.9.2. Estrategias Presupuestarias

CONTEXTUALIZADO A LA REALIDAD: El presupuesto como es lógico debe ajustarse a la realidad y para su elaboración deben considerarse los precios de mercado de los productos a comprar y una proyección en el tiempo para calcular de manera aproximada cuando se van a realizar las compras.

EXACTITUD: El presupuesto no se deben realizar ni “a ojo” ni con demasiado “inflados” ya que eso puede repercutir en la imagen que se le da al financiador de

nuestra capacidad de gestión o puede dificultar la búsqueda de financiación. El presupuesto debe mostrar la imagen fiel de los recursos que vamos a necesitar para el ejecutar el proyecto que hemos formulado.

LA EJECUCIÓN: No es del todo suficiente con determinar una previsión del presupuesto, debe contemplar también los parámetros para que sean ejecutables estos valores.

EQUILIBRADOS: Los mismos deberán de ser equilibrados. Si las ejecuciones previstas deberán ser exactamente igual al presupuesto asignado o tener un margen de error del más menos 10%. Si no consiguiéramos dicho importe, el proyecto tendrá una sobre ejecución donde se gastará más de lo que se presupuestó, o se tendrá una escasa ejecución donde se gastará menos de lo presupuestado ocasionando así la SUB EJECUCIÓN que tendría como resultado el retraso de las actividades para el correcto manejo del **PROGRAMA TIQUIZAMBI-TIXAN**.

En el caso de existir un sobrante entre lo ejecutado y lo presupuestado se podría optar por la realización de una re-planificación utilizando estos sobrantes en otras actividades relacionadas con el PDA para evitar una sub ejecución

5.1.9.3. Estrategias Operativas

SELECCIÓN Y CONTRATACIÓN DE PERSONAL: El proceso de selección consta de pasos específicos que se siguen para decidir cuál solicitante cubrirá el puesto vacante. Es importante que cuando exista un puesto vacante dentro de los PDA se realice una inmediata selección por parte de Talento Humano, de esta manera se evitará que los puestos vacantes sean ocupados por el personal que tienen otras responsabilidades, ocasionando que no exista secuencia en las actividades y su tardía realización.

Por parte de la Oficina Central sería recomendable el tener una base de datos del personal pre calificado, que pueda cubrir las vacantes evitando así la demora en la contratación del mismo y el incumplimiento de funciones.

5.1.9.4 Estrategias de Compras o Adquisiciones

Solicitar al departamento de servicios administrativos la calificación y la contratación de proveedores permanentes para la inmediata adquisición de artículos necesarios en el PDA evitando la demora en sus compras.

5.2. MATRIZ DE CONTROL DE PRESUPUESTO EJECUTADO PARA MEJORAR LA GESTIÓN FINANCIERA DEL PDA TIQUIZAMBI-TIXAN.

En este modelo se consideró importante que cada técnico de los diferentes proyectos dentro del PDA, puedan controlar la ejecución de su presupuesto a fin de no tener problemas de sub-ejecución al final del periodo.

Tabla 17.- Matriz de Actividades para mejorar la Gestión Financiera del PDA TIQUIZAMBI-TIXAN.

Actividades por mejorar	Operatividad	Responsable	Aprobación	Tiempo	Recursos	Presupuesto	Indicador
Mejorar el proceso de compras.	Se deberá realizar en forma constante y relativamente uniforme. En estos casos recomendamos que las adquisiciones se realicen en compras conjuntas o con proveedores permanentes cumpliendo con las políticas existentes y presupuestos aprobados. Esto contribuirá con la inmediata adquisición, evitando retrasos, y repercusiones en las actividades planificadas.	Técnico	Auxiliar contable	2 meses	Humanos Materiales Tecnológicos	E189435 E189434 E189437 E189436	Reporte mensual
Aprobación oportuna del POA.	La aprobación del POA por parte de la Oficina Nacional ubicada en la ciudad de Quito debe gestionarse con mayor rapidez ya que de esto dependerá la eficiencia en la asignación de recursos y la eficacia en la realización de las actividades planificadas en cada proyecto perteneciente al PDA. Su demora ocasionará suspensión de procesos o	Coordinador	Director	2 semanas	Humanos Materiales Tecnológicos	E189435 E189434 E189437 E189436	Reporte mensual

	actividades, retraso en las adquisiciones perjudicando a los patrocinados.						
Selección correcta del personal	La contratación del personal desde la oficina nacional debe ser a tiempo, para que la ejecución de las actividades sea eficiente y que los cargos del personal sean distribuidos de acuerdo a las funciones.	Técnico	Director		Humanos Materiales Tecnológicos	E189435 E189434 E189437 E189436	Reporte mensual
Proporcionar al técnico una matriz de seguimiento de la ejecución del presupuesto	Se contribuirá con una matriz de seguimiento presupuestario con el fin de que cada técnico pueda mantener un adecuado control de lo presupuestado y lo ejecutado para conocer si existen variaciones y poder re planificar.	Autora de Tesis	Coordinador	6 meses	Humanos Materiales Económicos	E189435 E189434 E189437 E189436	Trabajo de Tesis.

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

Tabla 18.- Matriz de Control de Presupuesto para mejorar la Gestión Financiera del PDA TIQUIZAMBI-TIXAN.

NOMBRE DEL PROYECTO:				
NÚMERO DEL PROYECTO:				
RESPONSABLE DEL PROYECTO:				
FECHA:				
ACTIVIDADES	Ejecutado	Presupuestado	Variación	Propuesta de Re planificación
1.1				
1.2				
1.3				
1.4				
1.5				
TOTAL EJECUTADO				
TOTAL PRESUPUESTADO				
TOTAL VARIACIÓN				
TOTAL REPLANIFICADO				
FIRMA DEL TÉCNICO SOLICITADO				
FIRMA DEL COORDINADOR APROBADO				

FUENTE: PDA Tiquizambi-Tixán

ELABORADO POR: Paulina Isabel Soto Noriega

CAPITULO VI

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

1. Luego de realizado el diagnóstico se ha detectado que la aprobación de POA a cargo Director de la Oficina Nacional ubicada en la ciudad de Quito es tardía, lo que ocasiona que no se cumplan las acciones en el tiempo definido existiendo retrasos en la asignación de recurso para la realización de las actividades planificadas en cada proyecto.
2. Existe la demora en la adquisición de materiales por no contar con proveedores permanentes ya que las adquisiciones toman tiempo en realizarlas debido a que debemos cumplir con las políticas en la que incluye un estudio de mercado.
3. Los costos SDPC y OOC no son ejecutados por la oficina nacional en Quito, por tanto, el retraso o la no ejecución repercuten en el presupuesto del Programa TIQUIZAMBI-TIXAN, tomando en cuenta que no puede disponer del mismo y no tenemos ningún control.
4. La contratación de personal desde oficina nacional es tardía, por lo que la ejecución de las actividades se retrasa, ocasionado un incremento en la variación del presupuesto.

6.2 RECOMENDACIONES

1. En estos casos recomendamos que las adquisiciones se realicen en compras conjuntas o con proveedores permanentes cumpliendo con las políticas existentes y presupuestos aprobados, esto contribuirá con la inmediata adquisición, evitando retrasos y repercusiones en las actividades planificadas.
2. La aprobación del POA por parte de la Oficina Nacional ubicada en la ciudad de Quito debe gestionarse con mayor rapidez ya que de esto dependerá la eficiencia en la asignación de recursos y la eficacia en la realización de las actividades planificadas en cada proyecto perteneciente al PDA.
3. En oficina Nacional se deberá contar con un banco de datos del personal pre-calificado para que la contratación de las vacantes se realice en el tiempo oportuno, y la ejecución de las actividades sea eficiente y que los cargos del personal sean distribuidos de acuerdo a las funciones.
4. Se contribuirá con una matriz de seguimiento presupuestario con el fin de que cada técnico pueda mantener un adecuado control de lo presupuestado y lo ejecutado para conocer si existen variaciones y poder re planificar.

6.3 RESUMEN

Se ha presentado una propuesta para DISEÑAR UN MODELO DE GESTIÓN FINANCIERA PARA EL PDA TIQUIZAMBI – TIXÁN QUE FACILITE LA TOMA DE DECISIONES FINANCIERAS, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos establecidos, afrontando con facilidad problemas de fluidez de recursos financieros.

Dentro de la metodología utilizada, fueron instrumentos de trabajo los documentos facilitados, como registros, informes que sirvieron como base para el análisis, de los cuales se pudo recabar información para realizar la propuesta.

Se aplicó el Análisis FODA con la finalidad de entender la problemática del Programa de Desarrollo de Área (PDA) Tiquizambi – Tixán, existiendo algunas deficiencias en el conocimiento financiero y presupuestario por parte de directivos, como retraso en la adquisición de materiales. Demora en la contratación de personal, Aprobación de POA tardía.

Al implementar el modelo de gestión financiera aplicado al PDA Tiquizambi– Tixán servirá como herramienta para el manejo financiero y presupuestario y así mejorar la calidad de servicio a las comunidades del área de influencia.

Con la aplicación del mismo se podrá contar con información de calidad y de forma oportuna para una buena toma de decisiones, adicionalmente contar con información para realizar la rendición de cuentas y la aplicación de criterios de transparencia y mayordomía de los recursos asignados al proyecto, a fin que la ONL-ONG cumpla con los objetivos Institucionales.

El modelo de gestión contribuirá con una matriz de seguimiento presupuestario, con el fin de que cada técnico pueda mantener un adecuado control de lo presupuestado y lo ejecutado para conocer si existen variaciones, de ser así realizar la propuesta de Re planificación de forma eficiente y oportuna cumpliendo los lineamientos Financieros.

6.4 SUMMARY

We have presented a proposal for DESIGNING A MODEL FOR FINANCIAL MANAGEMENT PDA TIQUIZAMBI-TIXAN THAT FACILITE THE FINANCIAL DECISIONES MAKING, contributing to the fulfillment of the set objectives, facing easily problems of financial flow of the financial resources.

Within the methodology used, were working tool the provided documents as records, reports which served as a basis for analysis, from which could be gather the information to make the proposal.

A SWOT analysis was applied in order to understand the problem of the Development Program of the (PDA) Tiquizambi – Tixan Area, there are some weaknesses in the financial knowledge and budgetary by the managers team, such as the delay in the acquisition of materials. Delay in personal recruitment, approval of late POA.

By implementing the financial management model applied to PDA Tiquizambi - Tixan, it will serve as a tool for financial and budget management and with this improve the quality of service to the communities of the influence area.

With the implementation thereof it may have quality information and timely for a good decision making, furthermore to have information for accountability and criteria applying of transparency and stewardship of the allocated resources to the project so ONL – ONG can fulfill with the corporate objectives.

The management model will contribute with an array of budget monitoring, with which each technician could maintain a proper control of the budgeted and executed to know if there are variations, if so make the proposed redevelopment of efficient and timely manner meeting the financial guidelines.

BIBLIOGRAFÍA

BIZKAIA. 2008. Guía básica para la gestión económica financiera ONG.

CEF-UDIMA. 2012. Normas de adaptación del Plan General de Contabilidad a las entidades sin fines lucrativos. [En línea] 13 de marzo de 2012. <http://acef.cef.es/normas-contabilidad-sin-fines-lucrativos.html>.

DIAZ, Mriram. 2009. Manual de Gestión Financiera. España : s.n., 2009.

LUGO, GUSTAVO. 2012. El presupuesto en la organizaciones no gubernamentales.

ORTIZ, Hector. Analisis financiero aplicado y principios de administracion. Colombia : tercera edicion.

VISION, WOLD. www.worldvision.org.ec. [En línea]
<http://www.worldvision.org.ec/es/quienes-somos/vision-mision-y-valores>.

VISION, WORLD. Manejo de cuentas.